AKIO MORITA

Made in JAPAN

AKIO MORITA & SONY

Đột phá chất lượng - Kiến tạo tương lai

alphabooks


NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Table of Contents

AKIO MORITA

CHẾ TẠO TẠI NHẬT BẢN

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

LỜI GIỚI THIỆU

Nhắc đến hàng hóa Nhật Bản hay những sản phẩm mang nhãn hiệu “Made In Japan”, trong tâm thức người tiêu dùng trên thế giới đều ghi nhận chất lượng rất cao của chúng. Đóng góp cho việc mang lại tên tuổi, chất lượng và thương hiệu Nhật Bản đó, không thể không kể đến vai trò quan trọng của Akio Morita và tập đoàn Sony.

Là một trong những tập đoàn hùng mạnh nhất thế giới trong lĩnh vực điện tử, Sony được thành lập năm 1946 chỉ với hơn 20 kỹ sư tập trung trong một khu nhà bị tàn phá bởi chiến tranh, cho đến nay, Sony đã có tới gần 160.000 nhân viên và doanh số đạt 60 tỷ đô la Mỹ (số liệu năm 2005) với sản phẩm rất đa dạng. Ngoài vô tuyến truyền hình, hãng Sony còn sản xuất các loại máy ảnh, máy tính xách tay và nhiều sản phẩm điện tử hoàn hảo khác.

Made In Japan là cuốn sách do chính Akio Morita viết về ông và những người sáng lập Sony, cùng những đồng nghiệp khác trong quá trình phát triển Tập đoàn Sony. Made In Japan chính là giấc mơ của những chàng thanh niên Nhật Bản trẻ tuổi (trong số những người sáng lập Sony khi đó, Morita mới 25 tuổi còn Ibuka 36 tuổi).

Đây là cuốn sách mở ra cánh cửa giúp chúng ta thấu hiểu triết lý quản trị theo phong cách Nhật Bản và vai trò của đạo đức kinh doanh. Akio Morita là người đại diện cho một thế hệ doanh nhân Nhật Bản, những người không chỉ tạo nên giá trị và sự thịnh vượng cho cả công ty của mình mà còn khiến cho thương hiệu “Made In Japan” nổi tiếng trên khắp thế giới.

Made In Japan là cuốn sách kết hợp giữa lịch sử, triết học, quản trị doanh nghiệp và cả những suy nghĩ đời thường. Đó là một cuốn sách mà tất cả các nhà quản trị đều cần phải đọc nếu muốn hiểu làm cách nào để biến những công ty nhỏ bé trở thành những tập đoàn hùng mạnh. Trong cuốn sách của mình, Morita đã trình bày những nguyên tắc cơ bản trong lĩnh vực quản trị để thành công trong kinh doanh. Như ông đã khuyên chúng ta, “Một doanh nhân hay một công ty muốn trở thành hùng mạnh không chỉ cần nhằm vào mục tiêu lợi nhuận mà còn phải biết đặt ra một sứ mạng cho mình, một sứ mạng xã hội về những gì họ mong muốn mang lại cho cộng đồng.”

Đọc Made In Japan, độc giả sẽ nhận thấy rằng Sony không phải được xây dựng chỉ trong một sớm một chiều mà cần rất nhiều thời gian, rất nhiều nỗ lực và sự kiên nhẫn, quyết tâm và những hy sinh, chịu đựng. Như Morita từng nói khi tung ra sản phẩm Walkman, “Tôi không tin rằng việc nghiên cứu thị trường (dù chi tiết đến đâu) cũng có thể khẳng định được sự thành công của một sản phẩm”. Mà ông tin rằng nếu sản phẩm đó có chất lượng và ta có niềm tin vững chắc vào chất lượng đồng thời có chiến lược phát triển hợp lý, khi đó ta mới có thể thực sự thành công.

Trong hồi ký của mình, Ibuka, Chủ tịch đầu tiên của Sony, đã viết “Mục tiêu và động lực cao nhất của chúng tôi khi đó là thiết lập một công ty có môi trường tự do, khuyến khích các ý tưởng, một chỗ làm việc ổn định, nơi những kỹ sư có kiến thức chuyên sâu về công nghệ có thể cống hiến hết sức mình cho lĩnh vực mà họ tâm huyết…”. Không chỉ có vậy, Ibuka và Morita còn theo đuổi mục tiêu xa hơn, đó là xây dựng lại thành công một nước Nhật Bản hùng mạnh sau chiến tranh, áp dụng các nét đặc trưng trong văn hóa của dân tộc Nhật Bản vào việc quản lý và thúc đẩy công nghệ mới.

***

Năm 1990, cuốn sách Made In Japan đã được NXB Khoa học Xã hội cùng Viện Kinh tế Thế giới dịch và xuất bản lần đầu tiên tại Việt Nam với sự tài trợ của Quỹ Toyota với tiêu đề Chế tạo tại Nhật Bản. Nhận thấy giá trị to lớn của cuốn sách, lần này, chúng tôi tiến hành dịch và xuất bản lại cuốn sách này có tham khảo bản dịch lần trước nhưng giữ nguyên tiêu đề Made In Japan.

Tuy nhiên, việc liên hệ bản quyền cuốn sách này hết sức khó khăn. Trong hơn một năm qua, chúng tôi đã liên hệ với rất nhiều nơi như: NXB E.P. Dutton, nơi đã xuất bản cuốn sách, Tập đoàn Sony tại Mỹ, với ông Edward Reingold - đồng tác giả của cuốn sách, và với ông Joe Spieler - người đại diện được uỷ quyền của các tác giả nhưng vẫn không có kết quả. Rất may là thông qua một người bạn của chúng tôi là chị Phạm Thu Giang, người dịch cuốn Phúc ông Tự truyện cũng do Alpha Books và NXB Tri thức xuất bản, hiện đang học tập tại Nhật Bản, mà chúng tôi đã liên hệ được với bà Mitsuko Shimomura, đồng tác giả của cuốn sách. Do hiện nay ông Akio Morita đã qua đời, ông Edwin M. Reingold và người đại diện cho các tác giả cũng không thể liên hệ được nên thay mặt cho các tác giả, bà Mitsuko Shimomura đã đồng ý cho chúng tôi dịch và xuất bản

cuốn sách này và bà cũng nói thêm rằng, nếu biết được đề nghị của chúng tôi hẳn là ông Akio Morita sẽ rất vui mừng đồng ý.

Nhân đây, chúng tôi xin bày tỏ lời cảm ơn tới bà Mitsuko Shimomura vì nhã ý này. Chúng tôi cũng chân thành cảm ơn các bạn Phạm Thu Giang, Đinh Vũ Trang Ngân, Phạm Hồng Tiến, Nguyễn Bích Ngọc, Trần Minh Hương, Lê Tường Vân, Đặng Khánh Chi, Trần Thuỳ Dương và nhiều người khác đã giúp đỡ chúng tôi hoàn thành cuốn sách này.

Sau cuốn sách Made in Japan và cuốn sách Thomas Watson Sr. Con người phi thường và cỗ máy IBM về tập đoàn IBM, Alpha Books có kế hoạch dịch và xuất bản tiếp các cuốn khác trong tủ sách AlphaBiz/Gương doanh nhân và tập đoàn về các tập đoàn hàng đầu thế giới như Nokia Revolution về quá trình phát triển của nhà sản xuất điện thoại di động Nokia, cuốn Inside Intel về nhà sản xuất bộ vi xử lý hàng đầu thế giới Intel, Google Story về tập đoàn tìm kiếm thông tin trên mạng Google, cuốn Toyota Way về qui trình sản xuất cực kỳ hiệu quả và tiết kiệm của hãng Toyota...

Chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của độc giả để có thể tiếp tục giới thiệu các tác phẩm chất lượng hơn nữa.

Tháng 5/2006

NGUYỄN CẢNH BÌNH

Giám đốc Công ty Sách Alpha

LỜI CẢM ƠN

40 năm trước*, vào buổi chiều ngày 7 tháng Năm năm 1946, gần 20 người tụ tập tại tầng 3 của một tòa nhà cháy nham nhở trong khu phố đổ nát do chiến tranh tàn phá ở Tokyo để thành lập một công ty mới: Công ty Chế tạo Viễn thông Tokyo, mà sau này trở thành Hãng Sony. Masaru Ibuka khi đó 38 tuổi, còn tôi mới 25 tuổi. Quen biết ông là một trong những may mắn của đời tôi, và được làm việc với ông là một nguồn vui vô bờ bến. Cuốn sách này có được là nhờ mối quan hệ lâu bền với Masaru Ibuka.

Khoảng một tuần sau lễ kỷ niệm lần thứ 40 ngày thành lập Hãng Sony, tôi và vợ tôi là Yoshiko kỷ niệm 35 năm ngày cưới của chúng tôi. Yoshiko giữ vai trò quan trọng là nhà ngoại giao và đối tác của tôi. Và cùng với hai cậu con trai tôi là Hideo và Masao, và cô con gái Naoko, bà đã ủng hộ tôi, và với sự thấu hiểu sâu sắc, giúp tôi cống hiến trọn đời cho công việc.

Tôi không thể bày tỏ hết lòng biết ơn với cha mẹ tôi, với những người đã dạy dỗ tôi, với vô số bạn hữu và đồng nghiệp cả trong và ngoài Hãng Sony, những người đã giúp tôi nuôi dưỡng một môi trường sáng tạo và tương hỗ.

Lòng biết ơn sâu sắc nhất của tôi dành cho Edwin M. Reingold và Mitsuko Shimomuta, những người đã nhiệt thành và kiên trì lắng nghe các câu chuyện và những suy nghĩ của tôi. Không có họ, cuốn sách này không thể hoàn thành.

Tôi cũng muốn thể hiện lòng trân trọng đối với nhiều người khác, nhất là các trợ lý của tôi là Megumi Yoshii và Lidia Maruyama, trong việc chuẩn bị các tài liệu quan trọng để hoàn thành cuốn sách này.

AKIO MORITA

CHIẾN TRANH

Sống sót và hy vọng

1.

Tôi đang ăn trưa với các đồng nghiệp trong căn cứ hải quân thì nhận được tin không thể ngờ được là Hiroshima bị ném bom nguyên tử. Tin nhận được lại quá sơ sài, thậm chí, chúng tôi không biết rõ loại bom nào đã được ném xuống. Nhưng là một sĩ quan kỹ thuật vừa tốt nghiệp đại học với tấm bằng vật lý nên tôi hiểu rõ một quả bom nguyên tử có ý nghĩa thế nào đối với nước Nhật và cả đối với cá nhân tôi. Tương lai chưa bao giờ trở nên mờ mịt như thế, Nhật Bản chưa bao giờ thua trận và chỉ có giới thanh niên mới có thể lạc quan trước tình hình này. Tuy nhiên, tôi vẫn tin tưởng vào bản thân và tương lai của chính mình.

Từ nhiều tháng trước, tôi đã biết rằng nước Nhật đang thua trận và thật vô ích nếu cứ tiếp tục cuộc chiến, nhưng tôi cũng biết là phái quân sự muốn chiến đấu đến người cuối cùng. Tôi mới 24 tuổi, tốt nghiệp trường Đại học Hoàng gia Osaka và đang làm việc trong nhóm những nhà khoa học và kỹ sư liên ngành để hoàn chỉnh các loại vũ khí điều khiển bằng nhiệt và máy ngắm của súng có tầm nhìn ban đêm. Các nhà cầm quyền quân sự hy vọng nền công nghệ Nhật sẽ góp phần làm thay đổi cục diện chiến tranh. Nhưng dù đã làm hết sức mình, chúng tôi đều hiểu rõ là đã quá muộn và công trình mà chúng tôi thực hiện không thể thành công. Chúng tôi không những thiếu mọi nguồn lực mà còn thiếu cả thời gian. Và bây giờ, trước sự kiện Hiroshima, đối với tôi, rõ ràng là thời gian đã hết.

Không giống như những người dân thường lúc bấy giờ, chịu sự giám sát chặt chẽ của cảnh sát và quân đội, tôi có thể tiếp cận được những thông tin từ hải quân và có thể nghe những buổi phát thanh trên làn sóng ngắn, dù điều đó bị coi là bất hợp pháp ngay cả đối với một sĩ quan hải quân không làm nhiệm vụ thường trực. Trước ngày 6 tháng Tám năm 1945, tôi hiểu rõ sức mạnh vượt trội của Hoa Kỳ và nước Nhật thua trong cuộc chiến tranh này là điều không thể chối cãi. Nhưng tôi chưa sẵn sàng nghe tin Mỹ ném bom nguyên tử và cuộc ném bom đó đã làm tất cả mọi người sửng sốt.

Trong cái ngày hè oi ả, ẩm thấp đó, chúng tôi chưa thể hình dung được hết sự khủng khiếp của quả bom đã được ném xuống. Bản tin mà tôi được đọc ở căn cứ hải quân vào giờ ăn trưa chỉ thông báo quả bom ném xuống là "một loại vũ khí mới nổ tung với những tia chớp sáng lòe", nhưng sự mô tả ấy cũng đủ để chúng tôi hiểu rằng đó là một loại vũ khí nguyên tử. Trên thực tế, nhà cầm quyền quân sự Nhật đã cố che giấu chi tiết về quả bom đã được ném xuống Hiroshima suốt một thời gian dài và một vài sĩ quan vẫn không tin rằng người Mỹ đã có bom nguyên tử. Trước đó, chúng tôi cũng chưa thể nghiên cứu đầy đủ về mặt lý thuyết để biết được chi tiết khả năng phá huỷ của vũ khí nguyên tử và hiểu bao nhiêu sinh mạng con người sẽ bị giết bởi quả bom này. Chúng tôi cũng không biết vũ khí nguyên tử ghê gớm đến mức nào, nhưng tôi đã chứng kiến hậu quả khủng khiếp của bom cháy và thực tế, tôi đã có mặt ở Tokyo đêm mùng 9 và 10 tháng Ba, ngay sau khi các đợt bom cháy liên tục do máy bay B29 ném xuống gây nên một cơn bão lửa giết chết hơn 10.000 người chỉ trong vài giờ. Tôi cũng đã chứng kiến sự khủng khiếp của các đợt ném bom xuống Nagoya, thành phố quê hương tôi. Nhiều thành phố công nghiệp lớn của Nhật, ngoại trừ Kyoto, đã bị ném bom và trở thành những khu đổ nát toàn gạch vụn, những vật dụng đã bị cháy đen, đó là ngôi nhà của hàng triệu người Nhật. Quả bom nguyên tử lại có thể còn tàn bạo hơn nhiều thì thật là điều không thể tưởng tượng được.

Mặc dù quả bom nguyên tử ném xuống Hiroshima vào lúc 8 giờ 15 sáng ngày 6 tháng Tám, nhưng mãi đến trưa ngày 7 tháng Tám, chúng tôi mới biết tin. Phản ứng của tôi đối với quả bom ném xuống Hiroshima là phản ứng của một nhà khoa học. Ngồi ăn trưa, tôi cảm thấy mất hết hứng thú trước món cơm đặt trước mặt, dù đó là một thứ xa xỉ trong thời chiến ở Nhật Bản. Tôi nhìn các bạn đồng sự đang ngồi ăn xung quanh và nói với mọi người ngồi quanh bàn: "Có lẽ ngay bây giờ, chúng ta phải từ bỏ công việc nghiên cứu. Nếu người Mỹ có thể chế tạo được bom nguyên tử, điều đó có nghĩa là chúng ta đã tụt hậu sau họ rất xa trong mọi lĩnh vực mà khó có thể đuổi kịp". Viên sĩ quan cấp trên của tôi tỏ ra rất tức giận trước câu nói này.

Tôi cũng hiểu được ở mức độ nào đó tiềm lực của năng lượng nguyên tử nhưng tôi vẫn nghĩ là ít nhất cũng phải mất 20 năm mới hoàn thành việc chế tạo bom nguyên tử. Nên tôi thật kinh ngạc khi biết người Mỹ đã chế tạo xong loại bom này. Rõ ràng là nếu người Mỹ đã tiến xa như thế thì nền kỹ thuật của chúng tôi hãy còn quá thô sơ so với họ. Tôi nói không có loại vũ khí nào mà chúng tôi có thể làm ra sánh được với bom nguyên tử, và tôi cho rằng chúng tôi không thể chế

tạo bất cứ loại vũ khí hay phương tiện phòng thủ mới nào có thể chống chọi lại bom nguyên tử. Tin bom nguyên tử ném xuống Hiroshima là một điều không thể tin nổi đối với cá nhân tôi. Khoảng cách kỹ thuật giữa Nhật Bản và Mỹ là quá lớn.

Trước đó, mặc dù biết có khoảng cách giữa nền công nghệ của Mỹ và Nhật, tuy nhiên, chúng tôi vẫn nghĩ nền công nghệ của Nhật là rất tốt. Ví dụ như từng có lần chúng tôi thu được một vài thiết bị còn nguyên từ một chiếc máy bay ném bom B.29 của Mỹ bị bắn rơi và nhận thấy người Mỹ đã sử dụng một vài thiết bị kỹ thuật tiên tiến và mạch điện khác với chúng tôi, nhưng những cái đó không tốt hơn những thứ chúng tôi đang sử dụng nhiều lắm.

Đó là lý do tại sao khi biết tin cuộc ném bom nguyên tử xuống Hiroshima, tôi mới nhận ra rằng sức mạnh công nghiệp của Mỹ lớn hơn chúng tôi nghĩ rất nhiều, nếu không nói là hoàn toàn vượt trội. Đáng lẽ ra tôi phải biết điều này từ trước. Thực tế là từ khi còn là một học sinh trung học, tôi đã được xem một bộ phim về việc xây dựng nhà máy liên hợp River Rouge của Hãng ô tô Ford ở Dearborn, bang Michigan, và lúc đó tôi rất ngỡ ngàng trước một công trình có quy mô đồ sộ đến như thế. Bộ phim giới thiệu những tàu biển lớn chở quặng sắt từ những mỏ xa xôi tới nhà máy thép River Rouge của Hãng Ford, để từ đây được luyện thành nhiều loại thép với những hình dạng khác nhau. Sau khi luyện xong, thép được chuyển tới một phân xưởng khác, để đúc hoặc đổ khuôn thành những chi tiết máy móc cho ngành ô tô và sau đó được chuyển tới một phân xưởng khác để lắp ráp. Thời bấy giờ, Nhật Bản chưa có một công nghệ sản xuất liên hợp nào giống như thế.

Nhưng thật mỉa mai là nhiều năm sau, khi Nhật Bản đã phục hồi nền kinh tế sau chiến tranh và phát triển hệ thống công nghiệp mới của riêng mình, xây dựng những nhà máy mới, có hiệu quả ở những khu vực thuận tiện cho tàu bè cập bến và phát triển một nhà máy sản xuất liên hoàn như chúng tôi đã thấy ở nhà máy liên hợp ô tô Ford hồi trước chiến tranh, tôi có dịp đến thăm khu liên hợp River Rouge. Nhưng tôi hết sức ngạc nhiên, bàng hoàng và thậm chí thất vọng khi thấy những cảnh đang diễn ra trước mắt tôi giống hệt như những điều tôi đã thấy ở bộ phim tôi đã xem về nhà máy Ford gần 20 năm trước. Dường như những thiết bị đó vẫn đang được sử dụng và điều này khiến tôi băn khoăn về tương lai của các nhà máy công nghiệp nước Mỹ và vị trí tối cao của Mỹ mà cả thế giới thèm muốn và ghen tị.

Nhưng vào tháng Tám năm 1945, tôi vẫn còn choáng váng khi biết chắc chắn sẽ có những thay đổi rất lớn đối với nước Nhật và chính bản thân tôi. Suốt nhiều năm, tôi luôn luôn suy nghĩ về tương lai của mình. Khi tôi còn đang ở trường đại học, một viên sĩ quan đã khuyên tôi nên làm cho một chương trình của hải quân Hoàng gia để được tiếp tục nghiên cứu và tránh việc hy sinh tính mạng trong một cuộc chiến tranh vô ích trên biển ở một nơi cách xa tổ quốc hàng ngàn dặm. Sau vụ Hiroshima và lần ném bom nguyên tử thứ hai của Mỹ xuống Nagasaki, hơn bao giờ hết, tôi càng tin rằng nước Nhật cần phải đào tạo và giữ chân mọi nhân tài cần thiết cho tương lai của đất nước. Lúc đó, tuy hãy còn là một thanh niên, tôi cũng không ngại nói rằng tôi cảm thấy mình cần phải đóng một vai trò trong cái tương lai đó. Nhưng tôi không biết rõ vai trò đó sẽ to lớn thế nào.

Tôi cũng không nhận thức rằng nhiều năm sau, tôi sẽ cống hiến nhiều thời gian, nhiều tuần lễ và nhiều tháng trời thực hiện những chuyến đi hàng triệu dặm góp phần đưa nước Nhật, Mỹ và các nước phương Tây khác xích lại gần nhau.

Tôi là con đầu lòng và cháu đích tôn đời thứ mười lăm của một trong những dòng họ nấu rượu sake lâu đời và nổi tiếng nhất Nhật Bản. Sake không những là một thứ rượu riêng của dân tộc Nhật mà còn là một biểu tượng văn hóa đối với mọi người dân Nhật Bản. Thậm chí, sake còn là một phần của những nghi lễ tôn giáo trong các lễ cưới cổ truyền, cô dâu và chú rể thường cùng nhau uống cạn một chén rượu sake. Gia đình Morita ở làng Kosusaya gần thành phố công nghiệp Nagoya đã nấu và bán rượu sake từ khoảng 300 năm trước dưới nhãn hiệu “Nenohimatsu”. Nhãn hiệu này lấy từ tên một bài thơ trong cuốn Man' yoshu, một tập thơ nổi tiếng được viết vào thế kỷ VIII. Tên này xuất phát từ tục lệ cổ của triều đình là xuất hành về nông thôn vào đúng giờ hoàng đạo ngày đầu năm Tý, chọn một cây thông con đem về nhà trồng tại vườn. Cây thông là biểu tượng của tuổi thọ và hạnh phúc, nên qua việc trồng cây thông vào năm mới, mọi người mong muốn luôn được mạnh khỏe và thịnh vượng suốt trong năm.

Dòng họ Morita còn sản xuất cả nước chấm đậu tương và bột miso, một loại gia vị chủ yếu trong thức ăn hàng ngày của người Nhật Bản để nấu xúp và tăng thêm mùi vị cho các món ăn khác. Do kinh doanh những mặt hàng trọng yếu trong đời sống của cộng đồng, nên gia đình Morita luôn có vị thế trong xã hội và được dân chúng kính trọng.

Cha tôi là một nhà kinh doanh giỏi, nhưng ông tiếp nhận một cơ sở kinh doanh lâu đời đang trong tình trạng khó khăn nghiêm trọng. Ông nội và cụ nội tôi là những người có khiếu thẩm mỹ, rất tận tuỵ với nghề thủ công mỹ nghệ của Nhật Bản và Trung Quốc. Cả hai đã dành nhiều thời gian và tiền bạc để thực hiện nghĩa vụ công dân đối với thành phố và đỡ đầu các nghệ sĩ, các thợ thủ công và các nhà buôn bán hàng thủ công mỹ nghệ. Các đồ gốm sứ, các bộ đồ trà, các loại đồ gỗ gia đình đẹp, các tranh vẽ và các loại đồ vật dùng cho nghi lễ xã hội luôn được các tầng lớp trên Nhật Bản ưa chuộng và được trả giá cao. Từ nhiều năm trước, Nhật Bản thường phong danh hiệu Tài Sản Sống của Quốc gia cho những thợ thủ công và nghệ nhân có tài năng nhất của nền văn hóa Nhật Bản truyền thống, gồm các họa sĩ, thợ gốm sứ, thợ dệt, thợ rèn gươm, thợ thêu thùa, những người viết chữ đẹp và nhiều thợ thủ công khác. Sản phẩm của những người thợ tài hoa này đều được những người yêu chuộng nghệ thuật tìm mua. Nhưng không may, trong một hai thế hệ, người đứng đầu dòng họ Morita đã quá chú trọng khiếu thẩm mỹ và say mê việc sưu tập đến mức công việc kinh doanh bị đình trệ do chỉ mải mê theo đuổi thú vui nghệ thuật của mình, phó mặc công việc kinh doanh vào tay những người khác.

Cụ kỵ tôi dựa vào những nhân viên quản lý được thuê để điều hành Công ty Morita. Nhưng đáng tiếc là những viên quản lý này chỉ coi công việc kinh doanh được giao phó cho họ là một việc kiếm sống cho bản thân và nếu như việc kinh doanh gặp khó khăn thì họ cho đó là một điều đáng tiếc, nhưng không phải là một việc quan trọng cho sự sống còn của chính bản thân họ. Cùng lắm họ chỉ mất đi một việc làm mà thôi, họ không chịu trách nhiệm trước các thế hệ của dòng họ Morita trong việc duy trì và phát triển sự thịnh vượng và phát đạt của gia đình Morita. Vì vậy, khi việc kinh doanh được giao phó cho cha tôi, là người con trưởng của gia đình, cha tôi phải đối mặt với nhiệm vụ trước mắt là vực công ty dậy, làm ra lợi nhuận và khôi phục gia sản của gia đình Morita. Không có nhân viên quản lý nào ông có thể tin cậy giao phó việc này.

Đó không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Cha tôi là Kyuzaemon Morita lúc đó đang là sinh viên ngành quản lý kinh doanh trường Đại học Keio ở Tokyo. Khi đang học dở dang, ông được gọi về nhà để đảm nhận trách nhiệm điều hành công ty. Lúc đó, công ty Morita đang đối mặt với sự phá sản, và cha tôi hiểu rõ rằng sau khi buộc phải thôi học ông đang phải đứng trước thử thách thực sự chứ không phải là một bài toán hay đề tài trên sách vở, mà đó là tương lai của cả gia đình Morita. Ông trở về nhà bắt tay xây dựng lại công ty và đảm nhận mọi việc quản lý.

Thật trớ trêu nhưng cũng là may mắn đối với cả gia đình tôi, khi ông dùng tiền thanh toán các món nợ của công ty và khôi phục hoạt động của nhà máy bằng cách bán đi nhiều đồ mỹ nghệ mà cha và ông nội đã mua trước đây. Sau nhiều năm, những đồ mỹ nghệ này đã tăng giá và sự đầu tư của gia đình vào nghệ thuật, dù không khôn ngoan theo quan điểm điều hành doanh nghiệp, nhưng lại rất có lãi và rất quan trọng cho việc phục hồi công ty. Trong số những món đồ quý giá bị đem bán có ba thứ rất đắt tiền: một bức mành Trung Quốc, một tấm gương bằng đồng cũng của Trung Quốc và một đồ trang trí bằng ngọc bích có niên đại từ thời Yayoi Nhật Bản (khoảng giữa năm 350 trước Công nguyên và 250 sau Công nguyên). Cha tôi là một người nghiêm khắc và bảo thủ nên ông hiểu rất rõ những báu vật đó có ý nghĩa thế nào đối với người cha. Vì thế, ông đã thề rằng khi nào gia đình thịnh vượng trở lại, ông sẽ chuộc lại chúng. Thực sự là nhiều năm sau, những đồ mỹ nghệ này được chuộc lại và đưa trở về bộ sưu tập của gia đình.

Khi tôi - đứa con trai đầu của gia đình Kyuzaemon và Shuko Morita ra đời, công việc kinh doanh đã trở lại thời kỳ thịnh vượng nên khi còn bé, tôi không bao giờ biết đến sự thiếu thốn trong gia đình. Ngược lại, tôi luôn được cưng chiều. Chúng tôi là một gia đình rất giầu có và sống trong một tòa nhà lớn (theo tiêu chuẩn của người Nhật) với nhiều phòng ở phố Shirakabecho, một trong những khu phố đẹp nhất Nagoya. Mọi người thường gọi đây là phố nhà giàu. Chúng tôi có sân quần vượt ngay trong nhà, nhà Toyodas ở bên kia phố cũng có một sân, và các gia đình hàng xóm xung quanh cũng thế. Những ngày đó, chúng tôi cần một tòa nhà lớn vì tất cả chúng tôi đều cùng chung sống dưới một mái nhà: tôi và các em trai tôi như Kazuaki kém tôi hai tuổi, Masaaki kém tôi sáu tuổi và em gái tôi là Kikuko kém tôi ba tuổi. Tất nhiên là còn có cha tôi và một người cô goá bụa, chồng chết sớm không có con cái, và em trai cha tôi, từng theo học hội họa bốn năm ở Pháp; ông bà tôi, sáu người giúp việc trong nhà và ba bốn người từ quê ra nhờ gia đình tôi cho ăn học ở trường và đổi lại, giúp đỡ chúng tôi các việc vặt ở nhà.

Dường như mọi sự diễn ra rất tấp nập trong nhà và tôi coi nhiều người cùng chung sống là chuyện bình thường. Tuy nhiên, chúng tôi sống riêng biệt và gia đình tôi, bố mẹ và anh em tôi thường ăn riêng, chứ không ăn cùng những người khác. Trong những dịp đặc biệt như ngày sinh nhật, chúng tôi mở thông cửa ngăn các phòng để tổ chức một tiệc lớn với chừng 20 - 30 người trong gia đình và bạn bè quen thuộc. Vào dịp sinh nhật, chúng tôi họp mặt ăn uống và mở một cuộc bốc thăm. Người nào cũng có một phần thưởng cho mình và ai cũng vui vẻ. Tất nhiên,

việc quản lý một gia đình đông đúc như vậy và giải quyết những tranh cãi giữa những đứa trẻ, những người phục vụ và những sinh viên ở nhờ là một công việc khá bận rộn do mẹ tôi, một người phụ nữ khôn ngoan và rất kiên nhẫn, đảm nhận.

Mẹ tôi lấy cha tôi khi mới 17 tuổi và lúc đầu, cha mẹ rất lo mình có thể không có con. Thời đó, có một đứa con trai để nối dõi tông đường là điều vô cùng quan trọng đối với mọi gia đình ở Nhật Bản và điều đó vẫn còn tồn tại cho đến ngày nay. Mãi bảy năm sau ngày cưới, tôi mới ra đời và cha mẹ tôi đều cảm thấy nhẹ nhõm. Mẹ tôi là một người phụ nữ điềm tĩnh, tinh tế và lịch thiệp, nghiêm túc quản lý mọi việc nội trợ trong gia đình, luôn bận rộn để mọi công việc đều được trôi chảy và các quan hệ giữa những người cùng ở trong ngôi nhà được êm thấm. Mẹ tôi là người rất quyết đoán so với các bà nội trợ theo phong cách Nhật Bản, một hiện tượng hiếm thấy khi đó. Bà có những quan điểm vững chắc, nhất là về mặt học hành của tôi dù không giống những bà mẹ quá chú trọng việc học hành, đỗ đạt của con cái mà bắt con phải học nhồi nhét để được lên tới đại học và theo học các trường tốt. Tôi thấy mẹ tôi hiểu biết về mọi chuyện và nói chuyện với mẹ tôi dễ dàng hơn nhiều so với cha tôi vì cuộc đời của ông luôn luôn bị cuốn hút vào công việc kinh doanh mà ông có trách nhiệm phải cứu vãn, xây dựng lại và phát triển. Do đó tôi thường đến gặp mẹ tôi hơn là cha tôi để xin ý kiến và giúp đỡ.

Mẹ tôi đã làm thay đổi nhiều tập quán sẵn có của gia đình chúng tôi. Mặc dù xuất thân từ một gia đình Samurai và hiểu rõ những truyền thống cổ truyền - bà luôn luôn mặc bộ Kimono, nhưng mẹ tôi vẫn sẵn sàng chấp nhận những điều mới mẻ. Tất nhiên là trẻ con, chúng tôi thường hay cãi, nhưng khi lớn lên, tuy chưa đến tuổi trưởng thành, tôi đã có những sở thích riêng trong việc học hành và tôi ngày càng hay xin ý kiến dạy bảo của mẹ tôi. Quán xuyến mọi công việc trong gia đình, nên bà đã dành cho tôi một phòng riêng với một cái bàn. Sau này, tôi được mua thêm cái bàn thứ hai khi tôi bắt đầu những cuộc thí nghiệm vì tôi cần bàn làm việc. Bà cũng mua cho tôi một cái giường, nên tôi không còn phải nằm trên tấm đệm tatami trải trên sàn nhà như hầu hết mọi người khác trong gia đình. Như thế, ngay từ khi còn nhỏ, tôi đã được sống một cách hiện đại. Cha mẹ tôi muốn tôi phải sống như vậy vì hai người đang chuẩn bị cho tôi có đầy đủ lông cánh để kế tục công việc kinh doanh của gia đình và để trở thành người chủ tương lai của gia đình Morita, người chủ thứ mười lăm của dòng họ dưới cái tên Kyuzaemon.

Theo tập quán của dòng họ, khi kế tục người cha làm chủ gia đình, người con trưởng phải bỏ tên riêng để lấy tên theo truyền thống của dòng họ là Kyuzaemon. Hầu hết những người con trưởng suốt 15 thế hệ tiếp lần lượt được đặt tên đầu là Tsunesuke hoặc Hikotaro khi chào đời. Cha tôi tên là Hikotaro Morita cho đến khi ông trở thành chủ gia đình và lấy tên Kyuzaemon thứ 14. Ông nội tôi khi sinh ra có tên là Tsunesuke Morita và trở thành Kyuzaemon Morita khi tiếp quản sự nghiệp kinh doanh của gia đình. Khi về nghỉ hưu, ông tôi chuyển giao toàn bộ trách nhiệm và nghĩa vụ và cả cái tên Kyuzaemon cho cha tôi để lấy cái tên nữa là Nobuhide Morita.

Nhưng khi tôi được sinh ra, cha tôi nghĩ rằng cái tên sẽ được đặt cho tôi là Tsunesuke đã quá lỗi thời đối với thế kỷ thứ 20. Vì vậy, ông đến gặp một học giả của Nhật Bản hiểu biết sâu sắc truyền thuyết và văn hóa Trung Quốc để xin ý kiến trong việc đặt tên cho tôi. Nhà thông thái này rất nổi tiếng và là bạn của ông nội tôi, đã khuyên nên đặt cho tôi cái tên là Akio, mang nghĩa là "sáng suốt" từ chữ được phát âm là "aki". Chữ này cũng có trong tên của ông nội tôi. Chữ Hán thường có nhiều cách phát âm, thậm chí có chữ đọc theo hàng tá cách, cho nên tên tôi có thể đọc theo kiểu có nghĩa sáng suốt, nhưng khi được đọc với chữ Morita thì lại có nghĩa là "cánh đồng lúa thịnh vượng". Đây là cái tên lạc quan và hy vọng mà tôi mang theo suốt cả cuộc đời hoạt động kinh doanh của mình. Bố mẹ tôi rất thích cái tên này nên đã dùng chữ cái đó đặt tên cho hai em tôi: là Masaaki và Kazuaki. Các triều đại hoàng đế Nhật Bản đều có niên đại riêng và lấy lịch chính thức từ năm đầu tiên của triều đại này. Khi Hoàng đế Hirohito lên ngôi sau khi vua cha băng hà vào năm 1926, Hoàng gia cũng đến hỏi ý kiến học giả nổi tiếng về Trung Hoa này để tìm một cái tên mang lại điềm tốt cho triều đại mình. Vị học giả đặt tên cho triều đại đó là "Showa", có nghĩa là "thái bình thịnh vượng", cũng sử dụng chữ "aki" như trong cái tên của tôi nhưng phát âm là "sho". (Năm 1986 được chính thức gọi là năm Showa 61, tức là năm thứ 61 của triều đại Showa).

Đến lúc này, gia đình tôi gợi ý tôi nên bắt đầu lấy tên là Kyuzamon. Cũng có thể thay tên nhờ sự quyết định của gia đình nếu như chứng minh tính lịch sử của tên đó, nhưng tôi nghĩ như vậy sẽ không hay lắm vì rất nhiều người trên thế giới đã biết tên tôi là Akio. Nhưng đôi khi, tôi ký tên với những chữ đầu là AKM, có nghĩa là Akio Kyuzaemon Morita. Và tôi cũng có một biển số mang biểu tượng cá nhân trên chiếc Lincoln Continental để ở Mỹ là AKM 15. Một ngày nào đó, đứa con trai cả của tôi là Hideo sẽ kế tục tôi đứng đầu gia đình, nhưng có trở thành một

Kyuzaemon hay không còn tuỳ thuộc ở nó, mặc dù vợ chồng tôi rất muốn điều đó. Nhưng bây giờ là lúc tiếp tục kể câu chuyện của tôi.

Từ bé, tôi đã hiểu rất rõ truyền thống gia đình và dòng họ tổ tiên. Gia đình tôi may mắn đã sản sinh ra nhiều nhà văn hóa và người yêu nghệ thuật như ông tôi và cụ tôi. Tổ tiên tôi cũng là những người lãnh đạo và đứng đầu làng xã kể từ thời kỳ Shogun Tướng quân Tokugawa vào thế kỷ thứ 17. Dòng họ tôi thời đó là một gia đình quý tộc và được hưởng đặc ân sử dụng tên họ riêng và được quyền mang kiếm. Mỗi khi cha mẹ tôi đưa tôi về lại thăm làng Kosugaya thì lập tức dân chúng đến vây quanh ca ngợi làm tôi thấy rất hãnh diện.

Cụ tổ của tôi là Kyuzaemon thứ 11 rất thích những điều mới lạ và những tư tưởng mới lạ. Trong thời Minh Trị, vào cuối thế kỷ trước, cụ đã mời một người Pháp đến Nhật Bản để giúp cụ học cách trồng nho và nấu rượu. Từ đó, cụ trở nên nổi tiếng và cũng rất thích sản xuất rượu Tây và rượu sake Nhật Bản. Nước Nhật đã mở cửa nhìn ra bên ngoài sau hơn 250 năm tự cô lập, tách biệt với cả thế giới nên những điều mới lạ xâm nhập vào nước Nhật ngày càng trở nên thịnh hành. Hoàng đế Minh Trị cũng khuyến khích người Nhật nên học tập phương Tây, đặc biệt là học hỏi cách sống và công nghệ của các nước phương Tây. Tại Tokyo, người Nhật học khiêu vũ, bắt chước các mốt quần áo, kiểu tóc châu Âu và chế biến các món ăn theo kiểu phương Tây, ngay cả ở trong hoàng cung cũng làm như vậy.

Còn có nhiều lý do khác là nguyên nhân của việc khuyến khích trồng nho và sản xuất rượu vang. Chính phủ của Hoàng đế Minh Trị dự đoán là sắp thiếu hụt gạo mà gạo lại là nguyên liệu chính để nấu rượu sake. Trồng nho và thay thế rượu sake bằng rượu vang sẽ giúp cho nước Nhật khắc phục việc mùa màng thất bát và lúa gạo thiếu hụt. Các nhà sử học cũng đã ghi chép rằng chính phủ cũng dùng việc trồng nho để giúp các chiến binh Samurai thoát khỏi cảnh thất nghiệp dưới chính thể mới. Thời đó, gia đình chúng tôi có rất nhiều đất đai, nên năm 1880, được sự khuyến khích của chính phủ Minh Trị, cụ tổ tôi đã mang những chồi nho nhập từ Pháp về đem trồng tại đây. Cụ tổ tôi cũng cho lắp đặt máy chế biến nho và những dụng cụ cần thiết để nấu rượu vang, rồi thuê mướn người ở vùng xung quanh để trông nom vườn nho. Bốn năm sau, gia đình tôi đã sản xuất được một ít rượu nho, dù ít nhưng rất đáng khích lệ vì nó mang lại hy vọng ngành sản xuất mới này sẽ phát đạt. Nhưng thực tế đã không diễn ra như vậy.

Vào thời gian này, các vườn nho ở Pháp đang bị tàn phá nặng nề, lúc đầu bị nấm mốc tấn công, sau đó lại bị sâu đục rễ phá hoại. Mặc dù các chồi rễ nho mua từ Pháp đã được lựa chọn kỹ càng và phun thuốc trước khi đem trồng, nhưng bất chấp mọi nỗ lực, việc trồng nho của gia đình bị thất bại hoàn toàn. Năm 1885, xuất hiện thứ sâu đục rễ nho phyloxera trong vườn nho của gia đình cụ tổ tôi nên cả vườn nho đều bị hỏng. Cụ tổ Kyuzaemon phải bán đất đai để trả nợ. Các vườn nho được chuyển sang trồng dâu nuôi tằm nhưng những loại sản phẩm truyền thống khác mà gia đình Morita sản xuất như nước chấm đậu tương và rượu sake vẫn được đem trưng bày tại cuộc triển lãm quốc tế tại Paris năm 1899. Một trong các sản phẩm này đã giành được huy chương vàng, lúc đó được coi như là một điều rất ấn tượng đối với một công ty Nhật Bản. Dù thế nào đi nữa, cụ tổ tôi cũng là một người rất thích tìm tòi sự mới lạ và có đầy đủ nghị lực và can đảm để không đầu hàng nếu một kế hoạch nào đó bị thất bại. Cụ tổ thân sinh ra cụ tôi, khi đứng đầu gia đình, đã tiến hành sản xuất kinh doanh rượu bia bằng cách thuê một ông thầy người Hoa đã học nghề làm rượu bia ở nước Anh truyền nghề cho. Ông cũng thành lập một công ty làm bánh mì, mà bây giờ mang tên công ty Pasco. Hiện nay, công ty này làm ăn rất phát đạt và có nhiều chi nhánh ở nước ngoài. Tính kiên nhẫn, sự bền bỉ và tinh thần lạc quan là những tính cách di truyền của dòng họ truyền lại cho tôi qua nhiều thế hệ. Tôi nghĩ cha tôi cũng nhận thấy những đặc điểm này ở tôi.

Kỵ tôi mất năm 1894 và tới năm 1918, nhân dân trong vùng đã dựng một bức tượng kỵ bằng đồng ở làng Kosugaya để tưởng nhớ những công lao của ông đối với dân chúng trong vùng. Lúc sinh thời, ông đã tự bỏ tiền ra làm đường và xây dựng các công trình công cộng khác cho nhân dân nên Hoàng đế Minh Trị đã khen thưởng và tặng huy chương cho ông trong một chuyến công du đến vùng này. Nhưng không may trong thời kỳ chiến tranh, tượng đồng của kỵ tôi đã bị hạ xuống để lấy nguyên liệu đúc súng đạn và thay thế bằng một tượng bán thân bằng sứ mà ngày nay vẫn còn đặt trước một miếu thờ trong một khu vườn ở làng Kosugaya.

Mặc dù lịch sử dòng họ và gia đình gắn bó với làng Kosugaya, nhưng cha mẹ tôi đã chuyển từ ngôi làng yên bình nhỏ bé đó đến thành phố Nagoya, thủ phủ của tỉnh, và tôi sinh ra ở đây ngày 26 tháng Một năm 1921. Việc chuyển gia đình tới Nagoya, một thành phố công nghiệp sôi động, thủ phủ của tỉnh Aichi là do ý định của cha tôi muốn hiện đại hóa công ty Morita và mang đến một tinh thần mới cho công ty lâu đời này. Ngoài ra, thành phố này còn là một nơi thuận tiện để

điều hành một hãng kinh doanh hiện đại hơn so với một ngôi làng nông thôn hẻo lánh. Vậy là tôi đã lớn lên trong một thành phố chứ không phải một làng quê nhỏ bé như các bậc tổ tiên, mặc dù trong tâm khảm chúng tôi luôn luôn coi Kosugaya là quê hương, cội rễ của gia đình.

Gần đây, chúng tôi phát hiện thấy nhiều tư liệu cổ về ngôi làng quê hương trong kho lưu trữ của gia đình. Tôi thấy những tư liệu đó rất hấp dẫn nên đã thành lập một cơ sở lưu trữ và nghiên cứu những tư liệu lịch sử này. Các tư liệu đó rất chi tiết và kể lại rất rõ về đời sống vùng nông thôn Nhật Bản (khoảng 300 năm trước một cách thực tế). Chúng tôi đã lập mục lục các tư liệu và gửi bản sao cho các thư viện lớn và các trường Đại học ở Nhật. Chúng tôi đã cho xây dựng một khu nhà kính để giữ gìn, bảo quản những tư liệu cổ đó và một nhà ba tầng cũng trong khu vực ấy để các nhà nghiên cứu có thể tới đọc tài liệu gốc được bảo tồn trong các tủ lưu trữ. Tôi thường nghĩ rằng khi về nghỉ hưu, tôi sẽ dành nhiều thời gian để nghiên cứu lịch sử và tìm hiểu những tư liệu lịch sử về làng Kosugaya này.

Dù rất rộng lượng đối với tôi nhưng bởi vì tôi sẽ phải đảm đương trách nhiệm của con trưởng trong gia đình, nên ngay từ khi còn bé, cha tôi đã quyết định dạy tôi công việc kinh doanh buôn bán. Trước đây, việc học hành của cha tôi bị hạn chế nhiều do thời gian không cho phép ông được học đến nơi đến chốn. Hơn nữa, vì là con trưởng nên ông phải nghỉ học sớm để đảm đương công việc kinh doanh nhằm cứu vãn cơ đồ của gia đình. Ông là một nhà kinh doanh thực tế nhưng bảo thủ, thậm chí có thể nói là rất bảo thủ khi ra quyết định về những việc kinh doanh mới hay kể cả khi làm điều gì đó mới lạ. Đôi khi, tôi nghĩ cha tôi còn cảm thấy bất an khi thấy mình không còn chuyện gì phải lo lắng. Nhiều lúc tôi phải tranh luận với ông về một vài công việc mà trách nhiệm tôi phải làm và tôi nghĩ ông thích các cuộc tranh luận vì coi đó là một dịp tốt để giáo dục tôi biết thế nào là phải, trái và biết cách lập luận bảo vệ ý kiến của mình. Cha tôi còn biến cả những cơn giận của tôi thành dịp để giáo dục, rèn luyện tôi. Khi trưởng thành hơn, tôi vẫn bất đồng với tính bảo thủ của ông nhưng rõ ràng sự bảo thủ đó có ích cho gia đình. Trái ngược với tính nghiêm túc, thận trọng trong kinh doanh, ông lại là một người cha độ lượng và nhân hậu, thường dành toàn bộ thời giờ rảnh rỗi cho con cái. Tôi vẫn còn nhớ nhiều kỷ niệm đẹp đẽ khi ông dạy chúng tôi bơi, câu cá và đi tham quan nhiều nơi.

Đối với ông, công việc là công việc và không thể đùa cợt trong việc này. Khi tôi mới lên 10 hay 11 gì đó, lần đầu tiên tôi được đưa đến văn phòng công ty và xưởng nấu rượu sake để tham

quan. Tôi được chỉ bảo cách quản lý công ty, phương pháp điều hành công việc kinh doanh và phải ngồi bên cạnh cha tôi trong các buổi họp ban quản trị dài dòng và tẻ nhạt. Nhưng qua đó, tôi đã học được cách giao tiếp đối với những người làm việc cho mình và nắm được rõ các cuộc bàn luận về công việc kinh doanh từ khi còn đang học ở trường tiểu học. Là người chủ công ty, nên cha có quyền triệu tập các ủy viên quản trị đến nhà để báo cáo và hội họp. Những dịp đó, ông thường bắt tôi ngồi bên cạnh lắng nghe để hiểu được công việc. Chỉ một thời gian sau, tôi bắt đầu cảm thấy thích thú với việc này.

Cha tôi thường nói: "Con phải bắt đầu làm ông chủ. Hãy nhớ con là con trưởng". Tôi không bao giờ quên việc một ngày nào đó, tôi sẽ là người kế nghiệp cha lãnh đạo công ty và là chủ gia đình. Tôi nghĩ điều quan trọng là tôi phải luôn luôn thận trọng trong mọi việc, dù tôi còn trẻ. Cha nói: "Đừng nghĩ rằng vì mình là chủ nên có quyền sai phái lung tung. Phải rõ ràng, minh bạch khi quyết định làm điều gì và khi yêu cầu người khác làm việc gì phải biết chịu trách nhiệm hoàn toàn về việc đó". Cha còn dạy tôi không nên mắng mỏ cấp dưới và trách móc người khác về những sai lầm, trút giận là một việc vô ích! Ở nhà, ông đã dạy tôi rằng người Nhật có truyền thống coi trọng việc khích lệ người khác, cùng nhau chia sẻ mọi công việc vì nó sẽ đem lại lợi ích cho cả hai bên. Ai mà chẳng muốn thành công. Tôi nhận thấy để học cách làm việc với nhân viên, một người quản lý cần phải rèn luyện tính kiên nhẫn và thông cảm, do đó không thể có những hành động ích kỷ hoặc lợi dụng người khác. Những quan niệm đó đã luôn luôn nhắc nhở tôi, giúp tôi hình thành triết lý về quản lý, điều giúp ích cho tôi rất nhiều trong công việc trước đây và tiếp tục giúp tôi điều hành công ty hiện nay.

Gia đình tôi cũng chịu ảnh hưởng từ những lời răn của đạo Phật vì gia đình tôi rất sùng đạo và chúng tôi thường xuyên lễ Phật tại nhà. Bọn trẻ con chúng tôi thường được đưa cho một quyển kinh Phật để đọc to lên những bài kệ rắc rối cùng với người lớn. Tôi không dám nói tôi là người sùng đạo Phật nhưng những tập quán và truyền thống này có vai trò rất quan trọng trong gia đình tôi, cho nên đến nay, chúng tôi vẫn gắn bó với tín ngưỡng Phật giáo. Những năm sau này, mỗi khi về thăm cha mẹ, chúng tôi thường phải đến lễ trước bàn thờ gia đình trước khi làm bất kỳ công việc gì khác.

Khi còn học tại trường trung học, trong những ngày nghỉ lễ tôi thường bị cuốn hút vào công việc kinh doanh, và chỉ kinh doanh mà thôi. Cha tôi thường đưa tôi đến văn phòng công ty mỗi khi có

cuộc họp của ban quản trị để dự họp hay nghe mọi người báo cáo; sau đó, còn phải đi xem xét công việc kiểm kê hàng tồn kho. Chúng tôi thường sử dụng phương pháp kiểm kê truyền thống nhưng khá chính xác: đó là, đi với vị chủ tịch công ty tới nơi sản xuất để trực tiếp đếm mọi thứ. Rồi lại còn phải nếm rượu sake ở những thùng chứa rượu lớn vào giữa mùa đông để kiểm tra quá trình rượu lên men và cũng để xem rượu đã dậy mùi thơm hay chưa. Tôi phải đi theo, để được chỉ bảo cách kiểm tra quá trình làm rượu, ngậm một ngụm để thử hương vị, rồi nhổ ra. Dù luôn nếm rượu, tôi chưa bao giờ thích rượu, hay có lẽ bởi nếm nhiều quá nên tôi không thích.

Mặc dù về bản chất rất bảo thủ, cha tôi lại muốn gia đình được mua sắm đầy đủ tiện nghi hiện đại cần thiết và mong muốn. Cha tôi cũng rất thích những công nghệ và sản phẩm mới nhập từ nước ngoài. Khi gia đình còn cư trú ở làng Kosugaya, cha tôi đã khởi xướng dịch vụ taxi và xe buýt ở đó bằng việc nhập một xe Ford du lịch. Ông đã chọn người kéo xe jinriksha, một thứ xe hai bánh do người kéo rất phổ biến Nhật hồi bấy giờ để làm người lái xe đầu tiên cho công ty. Trong những kỷ niệm về thời thơ ấu, tôi còn nhớ rất rõ những buổi dạo chơi của gia đình ngày Chủ nhật trên một chiếc xe Ford kiểu T hoặc A mui trần, chạy xóc nảy người trên con đường chật hẹp, đầy ổ gà với tốc độ rùa bò. Mẹ tôi ngồi ở ghế sau, dáng người uy nghiêm và trang trọng, giương cao chiếc ô trên đầu để che nắng. Một thời gian sau, cha tôi lại thường đến công ty bằng ô tô Buick do tài xế lái. Ở nhà, chúng tôi dùng máy giặt của hãng General Electric và một tủ lạnh của hãng Westinghouse.

Mặc dù gia đình chúng tôi đã phần nào bị Tây hóa nhưng tôi cho rằng ấn tượng nước ngoài thực sự đầu tiên đối với tôi chính là chú Keizo, người đã đi du học 4 năm ở Paris về và mang lại cho gia đình một luồng không khí phương Tây. Chú tôi là một con người có lối sống hiện đại, thức thời hơn bất kỳ người nào khác trong chúng tôi. Nhưng thậm chí trước khi chú quay về, tôi không bị bắt phải mặc kimono, còn cha tôi khi làm việc thì mặc đồ Âu và chỉ mặc quần áo truyền thống khi ở nhà. Thậm chí, đến cả ông tôi cũng thường mặc âu phục. Ông tôi rất thích lối sống phương Tây, thích xem phim ảnh của Mỹ. Tôi còn nhớ là ông tôi đã đưa tôi đi xem phim Kinh Kong khi tôi còn nhỏ. Nhưng phải nói là chú Keizo đã mang về những hình ảnh sinh động của thế giới bên ngoài và đó là những thứ đặc biệt hấp dẫn đối với chúng tôi. Chú mang về gia đình những bức tranh ở Paris, những ảnh chụp ở Pháp, hay những bức ảnh trong các chuyến đi chơi London và New York. Chú tôi còn cho xem những phim quay bằng máy quay phim cỡ nhỏ

Pathé, sử dụng loại phim cỡ 9,5 ly. Khi ở Paris, chú cũng có riêng một chiếc xe hơi Renault do chú tự lái và chứng minh việc đó qua những bức ảnh. Mặc dù mới chỉ lên tám, tôi đã có một ấn tượng khá sâu sắc về những địa danh nước ngoài mà chú tôi đã kể cho chúng tôi nghe như quảng trường Concorde, đồi Montmartre, đảo Coney. Khi chú tôi kể về đảo Coney, tôi hoàn toàn bị lôi cuốn nên nhiều năm sau đó, trong chuyến du lịch đầu tiên tới New York năm 1953, tôi đã tới thăm đảo Coney vào ngày Chủ Nhật đầu tiên khi đến Mỹ. Tôi đã sống những giờ phút tuyệt vời ở đó, lái một chiếc xe chuyên dụng trên bãi biển và còn thử nhảy dù nữa.

Theo bước ông tôi, cha tôi thường nói với chúng tôi rằng tiền bạc không thể giúp con người có một nền học vấn đầy đủ nếu không chịu tự mình học hỏi một cách siêng năng. Nhưng tiền của cũng có thể giúp con người trưởng thành và học hỏi, như kiểu đi một ngày đàng là học một sàng khôn. Đó là điều diễn ra đối với chú tôi nên sau khi về nước, chú tôi đã mở ngay một xưởng vẽ ở tại nhà chúng tôi và ở cùng gia đình tôi một thời gian khá dài cho đến khi lập gia đình. Ông tôi đã chu cấp tiền bạc cho chú tôi ăn học ở nước ngoài trong suốt bốn năm trời. Nhiều năm sau, cha tôi lại cũng cho tôi tiền để đi tham quan nhiều nơi ở Nhật với bạn học vào dịp nghỉ hè. Chúng tôi còn đi thăm một người họ hàng sống ở Triều Tiên khi nước này bị Nhật chiếm đóng từ năm 1904, và sau đó bị sáp nhập vào nước Nhật năm 1910. Sau khi thăm Triều Tiên, chúng tôi tới Mãn Châu. Vào năm 1939 hay 1940 tôi đã có dịp đi xe lửa "Châu Á", những toa xe hiện đại đầu tiên có điều hòa nhiệt độ. Sau đó, tôi đã có ý định đi thăm Mỹ nhưng ý định này không thành vì chiến tranh bùng nổ và chuyến du lịch đó đã phải hoãn lại hơn 10 năm.

Trong gia đình, chúng tôi có một cuộc sống rất hiện đại. Mẹ tôi rất thích âm nhạc cổ điển phương Tây và bà đã mua nhiều đĩa hát cho chiếc máy hát cổ Victrola của gia đình. Ông tôi cũng thường đưa mẹ tôi đi nghe các buổi hòa nhạc và tôi tin rằng có lẽ do ảnh hưởng của bà mà tôi quan tâm đến điện tử và âm thanh. Chúng tôi thường ngồi rất lâu nghe đi nghe lại những tác phẩm của các nhạc sĩ nổi tiếng ở châu Âu phát ra từ cái loa rất lớn. Với những thiết bị ghi âm mà người chơi âm nhạc có thể có được thời bấy giờ, người ta khó mà ghi được tất cả âm thanh của một dàn nhạc lớn, cho nên những đĩa hát tốt nhất cũng chỉ ghi được những bản độc tấu hát và nhạc cụ mà thôi. Tôi nhớ rằng mẹ tôi rất thích nghe ca sĩ Enrico Caruso và nhạc sĩ đàn violon Efrem Zimbalist. Mỗi khi có những nghệ sĩ nổi tiếng tới thành phố Nagoya biểu diễn, chúng tôi luôn đi xem. Tôi còn được nghe ca sĩ nổi tiếng giọng nam trầm người Nga là Feodor Chaliapin,

và nghệ sĩ piano người Đức Wilhelm Kempff biểu diễn khi họ hãy còn rất trẻ. Trong thời gian đó, một chủ cửa hiệu đĩa hát trong vùng thường nhập các loại đĩa hát cổ điển của hãng Victor Red Seal. Hàng tháng, mỗi khi có đợt đĩa hát mới về, ông ta thường gửi cho mẹ tôi mỗi thứ một đĩa để bà thưởng thức. Tôi còn nhớ lúc nhỏ, mỗi khi muốn nghe đĩa hát, tôi đã phải ra sức quay dây cót của cái máy hát cũ kỹ của gia đình tôi. Sau đó, khi tôi đã lên trung học, gia đình chúng tôi đã mua một máy hát chạy điện nhập từ Mỹ.

Cha tôi nghĩ rằng nếu thích nghe âm nhạc thì cần phải có máy phát âm thanh chuẩn xác. Ngoài ra, sau này, ông cũng thường bảo chúng tôi là nghe cái máy hát cổ Victrola với tiếng âm thanh rè rè như thế sẽ không tốt cho tai cũng như cho sự thưởng thức âm nhạc. Dù ông không hiểu rõ hoặc chưa biết thưởng thức âm nhạc theo đúng ý nghĩa nghệ thuật hoặc chuyên môn, nhưng ông rất muốn gia đình được nghe những âm thanh chính xác đúng như bản nhạc hoặc bài hát đã được biểu diễn. Ông cảm thấy cách duy nhất người ta muốn thưởng thức một nhạc phẩm hoặc một bài hát hay là phải nghe những âm thanh được ghi với chất lượng cao nhất. Vì vậy, khi máy hát mới được nhập vào Nhật Bản, cha tôi bỏ ra rất nhiều tiền để mua một trong những chiếc máy hát đầu tiên ở Nhật, hoặc chí ít cũng là chiếc máy đầu tiên được bán ở vùng chúng tôi. Tôi còn nhớ là máy hát mới đầu tiên, nhãn hiệu Victor có giá cao không thể tưởng tượng nổi là 600 yen. Vào thời bấy giờ, người ta có thể mua một cái ô tô Nhật với giá 1500 yen.

Tôi sẽ chẳng bao giờ quên buổi đầu được nghe những âm thanh tuyệt vời từ cái máy hát điện phát ra, tất nhiên là so với âm thanh ở chiếc máy hát quay tay cũ kỹ của gia đình. Thú thật tôi cảm thấy hoàn toàn kinh ngạc bởi đó là một loại âm thanh hoàn toàn khác hẳn. Những đĩa hát đầu tiên sau khi mua máy mới là “Bolero” của Ravel. Tôi rất thích đĩa “Bolero” vì nó truyền tải những cảm xúc mãnh liệt và hơn nữa, bản nhạc này được phát ra rất chuẩn, không chút tạp âm. Tôi đã nghe đi nghe lại những đĩa nhạc của Mozart, Bach, Beethoven, Brahms với một cảm giác bồi hồi kỳ diệu và băn khoăn tự hỏi là tại sao một thiết bị chạy điện giống như một ống chân không lại có thể phát ra những âm thanh tuyệt vời ngay cả với những đĩa hát chạy cót két tôi từng dùng ở cái máy quay tay cũ.

Tôi bị ám ảnh bởi phát hiện mới này với rất nhiều câu hỏi hiện ra trong tâm trí. Tôi có một người họ hàng đang là kỹ sư và khi biết là anh đã tự mình lắp ráp một chiếc máy hát chạy điện thì tôi rất háo hức muốn xem nó. Tôi đến nhà anh và được anh ta trình bày cặn kẽ cách chế tạo

máy hát điện. Trên một chiếc chiếu trải ở sàn nhà, tôi thấy bày ra đủ các thứ linh kiện được nối với nhau bằng dây đồng. Như là một điều kỳ diệu khi một loại máy phức tạp như thế lại có thể do một người thợ nghiệp dư làm ra, chứ không phải các nhà máy lớn. Thực ra, việc chế tạo các radio đã trở thành một sở thích của rất nhiều người, vài tờ báo và tạp chí còn giới thiệu phương pháp lắp ráp radio cùng với các sơ đồ và bản kê các loại linh kiện phải sử dụng để giúp cho độc giả nào thích thú tiêu khiển này. Đó chính là điều tôi muốn làm.

Tôi bắt đầu mua sách dạy về điện tử và còn đặt mua các loại tạp chí kỹ thuật của Nhật và nước ngoài có đăng những thông tin mới nhất về cách ghi phát lại âm thanh và radio. Chỉ ít lâu sau, việc tôi say mê điện tử đã ảnh hưởng tới công việc học tập ở trường. Tôi đã dành hầu hết số thời gian ngoài giờ ở trường cho sở thích mới này, tập lắp ráp các thiết bị điện tử theo những sơ đồ hướng dẫn của tờ tạp chí Nhật Bản có tên là Vô tuyến và Những thí nghiệm. Mơ ước của tôi là tự mình lắp một máy hát chạy điện và ghi được âm thanh tiếng nói của chính mình. Tôi tích luỹ dần dần những kinh nghiệm cần thiết trong khi học kỹ thuật mới này. Tôi buộc phải tự học là chính vì thời bấy giờ, những điều tôi thực sự quan tâm lại không được dạy ở nhà trường. Nhưng tôi cũng đã tìm cách lắp được một máy hát chạy điện thô sơ và một máy thu do chính tay tôi làm. Tôi cũng ghi thô được giọng mình và cho phát lại qua chiếc máy hát này.

Thực tế, vì quá mê mẩn với công việc lắp ráp các thiết bị điện tử tôi suýt bị đuổi ra khỏi trường. Nhiều lần, mẹ tôi bị gọi đến trường vì tôi học hành sa sút. Thầy hiệu trưởng lo lắng và không hài lòng về chuyện tôi thiếu hăng say trong việc học các môn thông thường. Tôi nhớ rằng thời đó, học sinh thường được xếp ngồi ở bàn nào trong lớp là tuỳ theo lực học. Lớp chúng tôi có 250 học sinh chia làm 5 nhóm, mỗi nhóm 50 người. Học sinh đứng đầu nhóm là nhóm trưởng còn chỗ ngồi thì sắp xếp cho các học sinh theo thành tích học tập và theo thứ tự từ cuối lớp trở lên. Mặc dù việc phân loại học sinh được tiến hành thường xuyên mỗi năm, nhưng tôi luôn phải ngồi bàn đầu cùng với những cậu bạn học yếu kém khác.

Thành thật mà nói thì tôi cho rằng mình học giỏi toán, vật lý và hóa. Nhưng tôi luôn bị điểm dưới trung bình về địa lý, lịch sử và Nhật văn. Tôi thường được gọi lên phòng thầy hiệu trưởng và bị quở trách về việc học không đều này. Mỗi lần như vậy, cha mẹ lại rầy la tôi và bắt tôi phải từ bỏ sở thích các đồ điện tử. Tôi nghe lời ông bà nên việc học hành có khá lên nhưng rồi tôi lại quay lại với niềm say mê riêng của mình.

2.

Khi còn ở trường trung học, lần đầu tiên tôi đọc về phương pháp ghi âm bằng từ trong tờ tạp chí *Vô tuyến và Những thí nghiệm.* Vào thời điểm đó, rất ít người ở Nhật có máy hát chạy điện, loại máy quay đĩa hát chất lượng tồi bằng nhựa hoặc nhôm với các kim đọc bằng thép chỉ tạo ra những âm thanh rất tồi và chóng làm mòn đĩa hát. Nhưng sau đó hãng NHK - Công ty phát thanh Nhật Bản đã nhập từ Đức về một máy ghi âm có băng thép. Đây là một thiết kế hoàn toàn mới, sử dụng một thứ bằng kim loại làm phương tiện ghi âm và cho ra âm thanh có độ trung thực cao hơn nhiều so với máy chạy điện kiểu mới nhãn hiệu Victor của chúng tôi.

Cùng thời gian ấy, tôi được thông báo là tiến sĩ Kenzo Nagai của Trường đại học Tohoku đã chế tạo được máy ghi âm qua dây. Tôi bị lôi cuốn bởi ý tưởng tự mình ghi tiếng nói của mình và quyết định tự chế tạo một máy ghi âm qua dây. Lúc đó, thực ra tôi chưa có đầy đủ kiến thức để chế tạo một chiếc máy như ý muốn, nhưng do sự nhiệt tình và tính năng động của tuổi thanh niên, tôi đã đi ra phố mua một số dây đàn piano và bắt tay ngay vào công việc. Thử thách đầu tiên và cũng là hóc búa nhất đối với tôi đó là phải thiết kế và chế tạo một đầu ghi âm. Tôi đã bỏ ra gần một năm để làm việc đó, thử nghiệm hết loại này đến loại khác nhưng lần nào cũng thất bại. Sau đó, tôi đã hiểu được tại sao thất bại, đó là khe đầu ghi, tức là điểm giao tiếp để âm thanh chuyển sang dây dưới hình thức một tín hiệu điện tử, điểm giao tiếp này có khe hở quá rộng và do đó tín hiệu bị ngắt quãng. Tôi còn không hiểu gì về tầm quan trọng dòng điện biến thiên mà tiến sĩ Nagai đã hoàn chỉnh cũng như cách chế tạo loại máy này. Các sách và tạp chí tôi đã đọc trong thời kỳ ấy không đề cập gì điều này và hơn nữa, sự hiểu biết của tôi còn quá nông cạn. Vì không hiểu các nguyên tắc cơ bản và đơn giản cũng như những giải pháp thực tiễn, nên tôi cứ tiếp tục nghiên cứu và thử nghiệm. Những thất bại liên tục khiến tôi rất thất vọng, nhưng tôi không hề nản chí.

Khi học năm cuối của trường trung học, tôi xin phép cha mẹ và các thầy giáo thi vào ngành khoa học trường Đại học thứ Tám. Ở Nhật Bản vào thời gian đó, chương trình giáo dục của trường học rất tiên tiến và các trường đại học đã có những bộ môn mà ở Mỹ người ta dạy từ hai năm đầu của trường đại học. Quyết định của tôi lúc đó đã làm cho mọi người rất kinh ngạc vì mặc dù tôi giỏi khoa học và toán nhưng điểm tổng kết của tôi lại khá tồi. Cha mẹ và thầy giáo nhắc tôi là muốn thi vào ngành khoa học, tôi sẽ phải qua những kỳ thi gay go về các môn học mà tôi đã sao

nhãng. Tôi hiểu điều đó nhưng tôi đã quyết tâm. Và như vậy, tôi đã trở thành một ronin. Ngày xưa, một samurai khi không còn chủ hoặc đã mất thái ấp của mình thì được gọi là ronin. Một học sinh khi đã đi lệch hướng, phải tự dành thời gian học thêm để thi tiếp sau khi đã tốt nghiệp cũng được gọi là ronin. Ngay cả vào thời bây giờ cũng vậy. Suốt một năm trời, tôi đã phải bỏ rất nhiều công sức vào những môn học còn yếu kém và miệt mài học tập. Tôi đã mời gia sư kèm riêng môn tiếng Anh, toán cao cấp, văn học kinh điển Trung Hoa và Nhật Bản. Có thể nói là suốt năm đó tôi không làm gì khác là học tập và học tập. Và tôi đã làm được điều tôi mong ước.

Tôi muốn nói rằng vì những nỗ lực to lớn trong năm đó, tôi đã vượt lên đứng đầu lớp, nhưng không phải như vậy. Tuy nhiên tôi được vinh dự khác là người tốt nghiệp trung học loại thấp nhất được nhận vào khoa Khoa học trường đại học Thứ Tám. Cho đến lúc bấy giờ chưa có một học sinh nào xếp hạng thứ 180 trong lớp lại được nhận vào khoa Khoa học nhưng tôi đã thành công vì đã học hành chăm chỉ suốt một năm và luôn nung nấu quyết tâm vào khoa đó.

Việc học ở trường trung học thật ra cũng không suôn sẻ cho lắm. Tôi thấy giáo trình của khoa Khoa học cũng đầy rẫy những môn học tẻ ngắt, như khoáng vật và thực vật và nhiều môn khác. Tôi cảm thấy thật phí thời gian. Nhưng may thay đến năm thứ ba, chúng tôi được chọn chuyên ngành và tôi đã lựa chọn môn vật lý, môn học tôi luôn luôn được điểm tối đa. Vì rất say mê môn vật lý nên tôi đã thần tượng hóa các giảng viên môn học này.

Mặc dù tôi rất lạc quan và đầy nhiệt tình, nhưng năm 1940 đã báo trước cho thấy là tương lai còn khá mờ mịt. Thế giới đang trong cơn biến động. Ở châu Âu, Pháp đã đầu hàng quân đội Đức, còn nước Anh đang bị những phi đội máy bay của Đức ném bom tàn phá và chính Winston Churchill, thủ tướng Anh, đã phải nói cho dân chúng biết là trước mắt họ, không có gì khác là "máu, nước mắt và khổ cực". Nhật Bản cũng đang sa lầy vào chiến tranh nhưng tin tức trong nước bị cơ quan kiểm duyệt cắt xén thông tin đã xoa dịu tình hình. Học sinh, sinh viên, như chúng tôi ít để ý đến tình hình chính trị cả quốc tế lẫn trong nước. Còn giới quân phiệt Nhật đang kiểm soát đất nước đã tuyên bố thi hành luật tổng động viên năm 1938. Đúng vào lúc tôi vào đại học thì Nhật Bản đã thống trị châu Á. Trong nước, các đảng phái chính trị cũ đều bị giải thể. Đứng trước tình hình bị Mỹ và các lực lượng đồng minh bóp nghẹt về kinh tế và đe dọa phong tỏa các con đường vận tải nguyên liệu và dầu lửa tới Nhật, chính phủ Nhật đã đi đến quyết định là phải tiến hành chiến tranh chống Mỹ nếu cần thiết để duy trì sự tồn tại của nước

Nhật và đảm bảo cho Nhật Bản tiếp tục kiểm soát các nước đang bị cưỡng ép gia nhập vào cái gọi là Khu Thịnh vượng chung Đại Đông Á. Nhiều sự kiện quan trọng đang diễn ra trong lịch sử của đất nước nhưng thật tình mà nói lúc đó tôi chỉ quan tâm đến vật lý mà thôi.

Một trong những nhà giáo được tôi quý mến nhất ở trường trung học là thầy Gakujun Hattori. Thầy rất tốt với tôi và đã có ảnh hưởng lớn tới cuộc đời của tôi sau này. Tôi học giỏi vật lý và thầy Hattori, khi theo dõi những tiến bộ của tôi trong học tập đã tỏ ra rất hài lòng trước những kết quả tôi đã thu lượm được. Và hơn nữa thầy tỏ ra đồng tình với ý định của tôi là tiếp tục theo đuổi ngành vật lý sau khi tốt nghiệp. Đó là lúc phải có những suy nghĩ về tiếp tục học lên bậc đại học, tôi đã trình bày những suy tư của mình với thầy. Lúc đó tôi biết rõ là khoa vật lý trường đại học Hoàng gia Osaka có những nhà nghiên cứu nổi tiếng như giáo sư Hidetsugu Yagi, người đã sáng chế ra ăngten Yagi rất quan trọng trong việc phát triển ngành rada hiện đại. Ở khoa này còn có giáo sư K. Okabe, người đã sáng chế ra máy từ tính macnetron, một thiết bị dùng để phát năng lượng tần số vi ba.

Một hôm, giáo sư Hattori nói với tôi: “Này Morita, thầy có một người bạn học khi còn ở trường đại học Tokyo hiện đang dạy ở Osaka, tên là Tsunesaburo Asada. Ông là nhà khoa học giỏi nhất trong lĩnh vực vật lý ứng dụng. Nếu đó là lĩnh vực em muốn theo đuổi thì giáo sư Asada chính là người em cần gặp đó, em nên tới thăm thầy ấy vào dịp nghỉ hè. Thầy có thể thu xếp việc này cho em”. Đó là một dịp may mắn đối với tôi và tôi chớp ngay lấy cơ hội. Trong dịp nghỉ hè năm đó, tôi vội vã đi ngay Osaka và tìm đến nhà giáo sư Asada.

Thú thật rằng tôi đã mến giáo sư ngay từ giây phút đầu tiên gặp mặt tại phòng làm việc bừa bộn của ông. Giáo sư là một người thấp lùn mập, ánh mắt lấp lánh và giọng nói đặc sệt người vùng Osaka. Ông thích nghe và kể chuyện vui. Mặc dù là một bậc thầy nhưng ông không hề tỏ ra mình là một giáo sư nổi tiếng. Ông là một người rất đáng quý ở Nhật Bản, một đất nước mà người thầy rất được tôn trọng, ngưỡng mộ và các nhà giáo thường rất quan tâm đến điều này. Giáo sư Asada hình như ít chú ý đến địa vị cao quý của mình. Qua câu chuyện trao đổi, chúng tôi đã thấy rất tâm đầu ý hợp. Chính việc gặp gỡ con người tuyệt vời đó mà tôi đã quyết định ở lại Osaka để tiến hành học tập nghiên cứu chứ không phải là đến trường đại học nổi tiếng Tokyo hay Kyoto - hai trường có khoa vật lý rất tốt với những giáo sư nổi tiếng trong nước nhưng lại quá cổ lỗ và giáo điều- hoặc ít nhất lúc bấy giờ tôi đã có ý nghĩ như vậy.

Giáo sư Asada dẫn tôi đi xem phòng thí nghiệm của ông và chúng tôi đã nói chuyện với nhau khá nhiều trong ngày hôm đó. Ông đã kiểm tra trình độ của tôi qua câu chuyện trao đổi giữa hai bên vì ông muốn biết tôi hiểu biết đến đâu, đã tiến hành những thí nghiệm như thế nào, đã chế tạo được những gì và còn đang chú ý quan tâm đến những vấn đề nào khác nữa. Sau đó, ông cũng nói cho tôi biết những công việc mà ông đang tiến hành và điều đó đã cuốn hút tôi. Giáo sư Asada tỏ ra rất say mê khoa học ứng dụng, và trong những việc ông đang quan tâm giải quyết có vấn đề về truyền âm thanh điện thoại bằng chùm ánh sáng thông qua việc sử dụng đèn thuỷ ngân có áp suất cao. Ông có thể chứng minh là các chùm ánh sáng dù có cường độ cao đến đâu cũng có thể bị điều tiết bởi tần số âm thanh. Tôi rất muốn làm việc với nhà khoa học xuất sắc đầy tự tin và hết sức cởi mở, vui tính này.

Về mặt vật lý hiện đại, trường Đại học Hoàng gia Osaka đã trở thành một địa chỉ lý tưởng đối với sinh viên và những người muốn tiến hành thí nghiệm nghiêm túc. Đó là bộ môn khoa học mới nhất của bất kỳ trường đại học nào, và hơn nữa nó còn được trang bị những phương tiện tối tân nhất. Vì trường đại học này mới được xây dựng, cho nên các giáo sư giảng dạy ở đây còn trẻ và không bị những tư tưởng thủ cựu ràng buộc.

Cha tôi tỏ ra hết sức thất vọng vì tôi đã không theo học ngành kinh tế mà lại lựa chọn khoa học. Theo quan điểm của ông, ngay cả nếu tôi đã xin theo học khoa học, có lẽ tôi đã phải học môn hóa nông vì nó có thể giúp tôi làm tốt công việc kinh doanh rượu bia, một nghề truyền thống của gia đình, nhưng tôi lại xin theo học vật lý, môn cơ bản nhất của khoa học. Tôi muốn biết cơ chế hoạt động của các vật thể. Cha tôi không tìm cách buộc tôi phải thay đổi chí hướng nhưng chắc chắn ông vẫn hy vọng tôi đảm nhận vị trí của mình trong công ty khi cần thiết. Ông tin rằng vật lý chỉ là một sở thích của tôi. Chính tôi đôi khi cũng e ngại rằng niềm tin của ông là đúng.

Nhưng khi tôi vào học trường đại học Hoàng gia Osaka thì chiến tranh nổ ra. Phòng thí nghiệm của giáo sư Asada bị buộc phải làm công tác nghiên cứu cho hải quân. Tôi vẫn tiếp tục làm các cuộc thí nghiệm và bỏ nhiều buổi học ở trường để có thêm thì giờ dành cho phòng thí nghiệm. Tôi cảm thấy rằng hầu hết các giáo sư trong vai trò giảng viên thì đều buồn tẻ như nhau. Vì họ thường bao giờ cũng viết sách và cho in, nên tôi thấy lúc nào cũng có thể biết được những điều họ giảng nếu việc đọc sách của họ. Vì hay bỏ học ở trường nên tôi dành được nhiều thời gian để làm việc ở phòng thí nghiệm hơn các sinh viên khác cùng lớp. Giáo sư Asada giúp tôi ngày càng

nhiều nên chẳng bao lâu, tôi đã đủ khả năng giúp lại ông trong việc giải quyết một vài công việc nhỏ cho hải quân, chủ yếu là môn điện tử vì nó gần gũi với môn vật lý hơn là làm việc với các mạch điện và điện cơ.

Tại trường đại học, giáo sư Asada được coi như một chuyên gia về vật lý ứng dụng và có nhiều tờ báo đã đề nghị ông trả lời những câu hỏi về các vấn đề khoa học do độc giả đề ra. Ông cũng đã viết ở mục tin tức hàng tuần những bài báo nói về những phát triển mới nhất về mặt nghiên cứu - kỹ thuật, tất nhiên là những loạt thông tin không cần phải giữ bí mật. Độc giả nhiều tờ báo đã viết thư cho ông để nhờ giải đáp một số câu hỏi của họ về khoa học, do đó mục tin tức này đã trở nên rất sinh động và được mọi người ưa thích.

Tôi thường giúp giáo sư Asada trong công tác nghiên cứu và khi ông bận tôi cũng thay ông viết ở mục tin tức khoa học này. Tôi nhớ lại có một lần viết ở mục này tôi đã thảo luận về lý thuyết năng lượng nguyên tử và đã phát biểu ý kiến "nếu năng lượng nguyên tử được quan tâm đúng mức thì người ta có thể chế tạo ra một loại vũ khí có sức công phá rất mạnh". Thời bấy giờ, ý nghĩ về năng lượng nguyên tử hoặc vũ khí nguyên tử hình như còn quá xa vời với mọi người. Ở Nhật Bản thời đó đã có hai cyclotron và công nghệ tạo ra một phản ứng nguyên tử được diễn ra với tốc độ rất chậm chạp. Theo như sự hiểu biết của tôi, nền kỹ thuật Nhật mới chỉ có thể tách được một vài miligram uran 235 trong một ngày. Tôi tính với tốc độ như vậy, ít nhất cũng phải mất đến 20 năm mới có thể tích trữ được đủ chất này để chế tạo một quả bom. Tất nhiên, lúc đó tôi cũng chẳng biết là khoa học ở Mỹ và Đức đã tiến tới đâu trên lĩnh vực này, và cũng chẳng một ai ở Nhật biết về công trình nghiên cứu Manhattan.

Vài công trình của tiến sĩ Asada là nghiên cứu cho Hải quân Hoàng gia Nhật và tôi đã trợ giúp ông. Trong công việc, tôi đã gặp gỡ với một số sĩ quan Hải quân của Trung tâm Công nghệ Hàng không, trung tâm này đặt ở Yokosuka gần Yokohama. Tôi sắp tốt nghiệp và chưa được phân công công tác thì một hôm một sĩ quan bảo tôi rằng sau khi tốt nghiệp vật lý tôi có thể xin làm việc ngắn hạn và trở thành sĩ quan kỹ thuật nếu qua một cuộc sát hạch. Tôi không mặn mà lắm với ý tưởng trở thành sĩ quan Hải quân và nghĩ tốt hơn chỉ làm tình nguyện để được lựa chọn nhiệm vụ chứ không để bị phân công vào quân đội hay Hải quân. Một hôm, một đại uý sĩ quan khác đến phòng thí nghiệm nói cho tôi biết có một khả năng khác. Hải quân có chương trình thực tập cho sinh viên đại học. Sinh viên năm thứ hai có thể nộp đơn tình nguyện và khi được

chấp nhận, họ sẽ trở thành người của Hải quân. Mặc dù việc sẽ phải phục vụ suốt đời cho Hải quân khiến tôi e ngại bởi tôi không muốn mình là một sĩ quan Hải quân chuyên nghiệp, nhưng tôi lại rất quan tâm đến chương trình này. Viên sĩ quan nói những người có kiến thức vật lý được đào tạo ngắn hạn sẽ được giao nhiệm vụ điều khiển những rada sắp được lắp trên tàu chiến. Nhưng điều ấy có nghĩa là tôi sẽ phải hoạt động trong chiến tranh và phải bỏ dở việc học hành, chưa nói đến có khi còn bị mất mạng. Tôi đứng trước hai lựa chọn: hoặc nộp đơn xin phục vụ tạm thời trên tàu, hoặc đăng ký phục vụ cả đời trong Hải quân và tiếp tục việc học tập.

Viên sĩ quan đề nghị tôi dự một cuộc sát hạch, xin học bổng và làm việc lâu dài cho Hải quân để có thể tiếp tục công việc tại phòng thí nghiệm rồi lấy bằng. Anh ta nói rằng không muốn thấy những nhà nghiên cứu tận tuỵ như tôi bị cử ra biển, và rằng sau khi được nhận vào khóa học này tôi chỉ phải trải qua một đợt huấn luyện cơ bản rồi lại có thể tiếp tục công việc ở trung tâm nghiên cứu. "Đó là cách an toàn nhất cho cậu đấy. Như thế cậu có thể tiếp tục nghiên cứu và chúng tôi vẫn sẽ sử dụng được cậu", viên sĩ quan nói.

Tôi không phải suy nghĩ lâu về vấn đề này và quyết định rằng thà làm việc suốt đời cho hải quân còn hơn nhận khả năng rủi ro. Tôi xin đi thi và đã đỗ. Hải quân cấp cho tôi 30 yen mỗi tháng và tôi được đeo phù hiệu mỏ neo vàng ở cổ áo. Vì thế, tôi trở thành sĩ quan hải quân, được giao nhiệm vụ tiếp tục làm công tác nghiên cứu vật lý ở trường đại học. Nhưng thời gian đó cũng chẳng được là bao. Khi tôi lên đến năm thứ ba, chiến tranh diễn ra ngày càng ác liệt hơn. Những sinh viên khoa vật lý chúng tôi cũng như tất cả mọi người trong cả nước đều phải theo mệnh lệnh của quân đội. Đầu năm 1945, tôi bị điều sang làm việc tại ban Kỹ thuật Hàng không đóng tại Yokosuka.

Đó là điều tôi không hề mong đợi. Người ta đưa tôi vào ở trong một căn nhà tập thể của công nhân. Ngay sáng sớm hôm sau tôi bị buộc phải cùng với những công nhân khác làm việc trong nhà máy. Tôi được đưa cho một cái giũa và phải làm việc trong xưởng máy. Ngày nào cũng như ngày nào, tôi phải giũa thép như một kẻ nô lệ trong xưởng. Chỉ mới sau có vài ngày mà tôi tưởng có thể phát điên lên được nếu không thoát khỏi cái công việc khổ sai này. Không chỉ sinh viên khoa học như tôi mà trên khắp nước Nhật, tất cả các sinh viên đều phải rời trường học, trong khi công nhân phải gác lại những công việc chưa cấp thiết lắm để phục vụ cho các nhu cầu chiến tranh.

Yoshiko Kamei, người sau này trở thành vợ tôi, cũng phải rời ghế nhà trường đến làm việc tại một nhà máy. Tại đây, cô phải làm các bộ phận bằng gỗ cho bộ cánh của một loại máy bay huấn luyện tên là Chuồn chuồn Đỏ. Vì thế cho đến bây giờ, vợ tôi vẫn sử dụng đồ mộc khá thành thạo. Khi nhà máy chế tạo máy bay này bị đánh bom, cô được đưa đến làm việc trong một nhà máy chuyên may quần áo bệnh viện cho binh lính bị thương. Sau đó, vợ tôi lại được chuyển đến một nhà máy in, nơi chuyên in những giấy tờ quân sự để dùng cho những vùng bị Nhật chiếm đóng ở châu Á. Những giai đoạn sau của chiến tranh, hầu hết các trường học chỉ học một ngày trong tuần, thậm chí, một số trường hoàn toàn đóng cửa. Số thanh niên ở nhà đi học rất ít vì khi đó sức mạnh quân sự của Nhật Bản bị dàn trải rất nhiều nơi. Cho đến tận năm 1951, Yoshiko và tôi mới gặp mặt và cưới nhau cũng vào năm đó.

Sau một vài tuần làm công việc cực nhọc ở nhà máy, chắc có ai đó nhận thấy tôi được giao một công việc không thích hợp, bởi đột nhiên, tôi được chuyển đến làm việc tại phòng thí nghiệm quang học. Nhờ vậy, tôi bắt đầu có cảm nhận là được quay trở về với đúng thế giới của mình. Cùng làm việc ở phòng thí nghiệm này có một vài sĩ quan và công nhân đã tốt nghiệp trường nhiếp ảnh, nhưng tôi là sinh viên đại học duy nhất chuyên về vật lý, cho nên họ giao cho tôi kiêm tất cả những vấn đề kỹ thuật nan giải. Nhiệm vụ đầu tiên của tôi là tìm ra phương pháp để các tấm ảnh không bị hỏng, vì thông thường ảnh chụp ở đây hay có những vết xước lởm chởm do trường tĩnh điện phát sinh ra trong không khí khô. Để nghiên cứu vấn đề này, tôi cần phải đến một phòng thí nghiệm được trang bị các dụng cụ, máy móc và phương tiện hiện đại. Tôi nghĩ ra một cách, đó là lấy cớ trực tiếp là người của Hải quân, tôi đến gặp một giáo sư nổi tiếng của Viện Nghiên cứu Hóa - Lý ở Tokyo, ngài Jiro Tsuji, để xin phép ông được sử dụng phòng thí nghiệm của viện. Ông đã giúp đỡ tôi rất tận tình.

Sau đó, tôi xin đơn vị nơi tôi làm việc cho phép đi Tokyo hàng ngày để tiến hành cuộc nghiên cứu. Những lý do tôi đưa ra để xin phép được đi Tokyo chắc hẳn có sức thuyết phục cao, nên cấp trên đồng ý ngay. Thời đó, các chuyến tàu khứ hồi từ Yokohama đến Tokyo thường rất chậm và đông khách, cho nên tôi phải mất cả tiếng đồng hồ cho việc đi lại và hơn nữa còn rất mệt nhọc vì phải chen chúc. Vì thế tôi chuyển đến nhà của một bạn học thân quen từ hồi còn ở tiểu học, anh ta bị gọi đi làm nghĩa vụ quân sự ở Hải quân khi đang là sinh viên khoa luật học trường Đại học Tokyo. Hàng ngày, tôi tới Viện nghiên cứu còn thứ Bảy, tôi về ký túc xá của công

nhân và ở trọ nhà anh vào ngày Chủ nhật. Tôi đang học cách trở thành một sĩ quan khôn ngoan biết cách học hỏi và tận dụng thời gian cho việc mình cần.

Nhưng tôi không lẩn tránh công việc và đang tìm cách để không xuất hiện những vết xước tĩnh điện. Tôi hiểu rất rõ là các máy ảnh dùng trên máy bay thường sử dụng những cuộn phim cỡ lớn và như thế không thể tránh được việc những tia tĩnh điện trên gây vệt trên phim ảnh và do đó làm hỏng các tấm ảnh chụp. Qua nghiên cứu các tài liệu kỹ thuật và làm các cuộc thử nghiệm về mặt này, tôi đã tìm ra bản chất vấn đề. Tôi vào phòng tối nơi có khá nhiều phim và tìm cách tạo ra những tia lửa điện trong phòng thí nghiệm. Chỉ trong một thời gian ngắn, tôi đã gần đạt được mục đích tái diễn hiện tượng tia lửa điện trong phòng thí nghiệm. Trong bản báo cáo đầu tiên, tôi nói rõ là tuy tôi đã đạt được một số kết quả trong việc tạo ra hiện tượng tia tĩnh điện trong phòng thí nghiệm, nhưng tôi vẫn chưa tìm ra được nguyên nhân gây ra các vệt tĩnh điện trên phim ảnh và làm thế nào để khắc phục tình trạng này. Nhưng tôi sẽ có thể sẽ thực hiện được thí nghiệm này vì khoa Quang học ở đây không có đủ các phương tiện cần thiết cho việc nghiên cứu. Tất nhiên, nơi thích hợp nhất và có các thiết bị tốt nhất để tiếp tục nghiên cứu là phòng thí nghiệm của Giáo sư Asada.

Để giúp cho cấp trên có thể quyết định dễ dàng hơn, tôi nói thêm là tôi không xin các khoản tiền chi phí đi lại. Vì phòng thí nghiệm của giáo sư Asada ở ngay trong đại học cũ của tôi nên tôi có thể ở đó miễn phí. Tất cả những gì tôi cần là được họ cho phép nghiên cứu tại phòng thí nghiệm này. Sự đầu tư duy nhất của họ vào công trình nghiên cứu này chỉ là một số lượng lớn phim vì phim ảnh thời đó khá hiếm, không được bày bán rộng rãi nên tôi không thể tìm được ở nơi nào khác. Sự đồng ý của cấp trên rất có ý nghĩa đối với tôi và tôi hy vọng mình sẽ hoàn thành công việc ở phòng thí nghiệm có thiết bị tiên tiến này. Đúng như tôi hy vọng, chẳng những tôi hoàn thành công việc mà tôi còn dùng bản báo cáo kết quả chính thức cho Hải quân làm luận án chính thức của mình.

Cấp trên hoàn toàn tán thành đề nghị của tôi và còn cấp cho tôi rất nhiều phim mà tôi chất nặng trong ba-lô khi quay trở về trường đại học cũ. Vì thế, suốt vài tháng trời, trong khi những người khác phải vật lộn bên ngoài thì tôi được đến ở tại căn phòng cũ mà gia đình tôi đã thuê cho tôi khi còn là sinh viên trường đại học này và tiếp tục nhận được những lời chỉ dẫn rất quý báu của Giáo sư Asada. Hàng tuần, tôi chỉ phải gửi một bản báo cáo về tiến độ nghiên cứu. Đây cũng là

một dịp tốt cho tôi được tiến hành việc nghiên cứu với tốc độ tùy ý và tiếp tục được giáo sư Asada truyền cho những kiến thức cần thiết.

40 năm sau đó, năm 1985, tôi dự một cuộc họp mặt của những chuyên viên, nhân viên phòng thí nghiệm quang học. Ở đó tôi có phát biểu ý kiến thú nhận động cơ của tôi khi đề nghị xin đến nghiên cứu tại phòng thí nghiệm của giáo sư Asada. Tôi thành thật xin lỗi tất cả các thành viên của phòng thí nghiệm quang học về những sự phiền phức đã gây cho họ vì một hành động ích kỷ, cá nhân của tôi. Tất cả những người có mặt tại cuộc họp đều vỗ tay hoan nghênh sự thành thật này của tôi. Sau đó, chính vị sĩ quan cấp trên của tôi đã đứng dậy và nói ông cũng có một thú nhận cần phải nói cho mọi người rõ. Ông nói là ngày tôi đi Osaka với một số phim ảnh, ông có báo cáo sự việc đó cho đô đốc hải quân là cấp trên của ông thì "Đô đốc rất tức giận. Ông ta đã trách cứ tôi rất nặng nề và nói việc tôi làm là chưa có tiền lệ trong hải quân". Ông bị buộc phải đi ngay Osaka để bắt tôi quay trở về. Sáng hôm sau, ông đến trước vị đô đốc hải quân để báo cáo là đã sẵn sàng đi đưa tôi về thì vị đô đốc hải quân lại thay đổi ý kiến. Nhờ vậy, tôi vẫn được phép tiếp tục nghiên cứu ở Osaka. Trong suốt 40 năm, tôi hoàn toàn không biết sự việc này và những điều phiền phức đã gây ra cho cấp trên trực tiếp của tôi và bây giờ khi đã biết chuyện đó, tôi thành thực xin lỗi một lần nữa. Tất cả chúng tôi đều cười to về câu chuyện quá khứ đầy thú vị này.

Khi tốt nghiệp đại học, tôi đương nhiên trở thành một sĩ quan hải quân chuyên nghiệp và điều đó có nghĩa là tôi phải qua một khóa huấn luyện quân sự. Vì vậy, tôi bị chuyển tới một đơn vị hải quân đóng ở căn cứ Hamamatsu, gần thành phố Nagova, nơi tôi phải theo một lớp huấn luyện sĩ quan 4 tháng. Tôi thấy việc theo khóa học này khá khó khăn nhưng thực ra, việc học tập này lại rất có ích cho sức khỏe của tôi.

Vào thời kỳ đó, chỉ những sinh viên theo ngành khoa học như tôi mới có thể được tạm hoãn quân địch. Em ruột tôi là Kazuaki lúc đó đang là sinh viên khoa kinh tế tại Trường đại học Waseda không được hoãn nghĩa vụ quân sự, nên bị đưa vào hải quân và theo lớp huấn luyện các phi công hải quân lái các máy bay ném bom loại hai động cơ. Ngay sau khi tốt nghiệp, tôi vẫn ở Căn cứ Không quân Toyohashi, còn em tôi ở Căn cứ Không quân Toyohashi thuộc hải quân cũng ở gần đó. Hàng ngày, Kazuaki bay tập ngay trên trại lính của tôi. Cũng thật may là em tôi được trao nhiệm vụ lái máy bay ném bom hai động cơ thuộc đơn vị oanh tạc đêm, một loại máy bay

đòi hỏi phải có sự huấn luyện kĩ càng và mất nhiều thời gian cho nên em tôi chưa tốt nghiệp khóa huấn luyện này thì chiến tranh đã kết thúc. Mấy người bạn cùng lớp nó theo các khóa huấn luyện ngắn hơn đã phải lái các máy bay cảm tử và không bao giờ trở về.

Em trai Masaaki của tôi khi đó còn đang học trung học. Và lúc này, Quân đội đang kêu gọi và khuyến khích thanh niên Nhật Bản tình nguyện nhập ngũ. Cả lớp em trai tôi đã đăng ký tham gia quân đội, cho dù lúc đó chúng mới có 14, 15 tuổi, vì lúc bấy giờ ở Nhật Bản, khí thế ra quân rất sôi sục, thậm chí nếu thanh thiếu niên nào không muốn tình nguyện nhập ngũ thì cậu ta cũng sẽ bị chỉ trích, phê bình. Bố mẹ tôi rất bàng hoàng, và không muốn cho em tôi nhập ngũ sớm, nhưng em tôi cứ nhất quyết đòi đi. Tôi không thể quên được những giọt nước mắt của mẹ tôi khi em tôi lên đường ra trận. Tôi tiễn em tôi lên tàu mà cũng không thể cầm được nước mắt. Em tôi được đào tạo để trở thành phi công cho lực lượng hải quân, và cũng thật may là em tôi mới tham gia khóa huấn luyện chưa được bao lâu thì chiến tranh kết thúc. Như thế, đã có những lúc cả ba anh em chúng tôi bay trên các máy bay hải quân. Trong quá trình đào tạo, tôi cũng đã tham gia nhiều chuyến bay đêm trong vai một hành khách để thử nghiệm các thiết bị mà chúng tôi đang sử dụng nhằm mục đích chế tạo loại vũ khí tìm nhiệt, và các bạn đồng nghiệp đã dạy tôi cách lái máy bay, tất nhiên là không chính thức. Có giai đoạn khi cả ba anh em tôi đều tham gia các chuyến bay, mẹ tôi đã rất lo sợ và không còn hy vọng là chúng tôi sẽ sống sót trở về sau chiến tranh. May thay, cả ba chúng tôi đều bình yên vô sự.

Mặc dù người ta tuyên truyền rất nhiều về việc các nước phương Tây liên kết chống Nhật, nhưng cuộc chiến tranh với Mỹ thực sự là một thảm họa và làm cho nhiều người Nhật Bản ngạc nhiên và sốc. Hồi bé, cố nhiên tôi không biết gì về những sự kiện chính trị diễn ra trong suốt những năm 1920 và đầu những năm 1930, nhưng từ năm 1934, tức là khi tôi mười ba tuổi, chúng tôi được huấn luyện quân sự khoảng 2 giờ mỗi tuần. Trong suốt những năm đó, chúng tôi được tuyên truyền rằng Liên Xô mới là kẻ thù đáng gờm, và có thể sẽ nổ ra một cuộc chiến tranh giữa Nhật Bản và Liên Xô. Người ta dạy chúng tôi rằng chủ nghĩa Cộng sản vô cùng nguy hiểm, và lý do Nhật Bản đánh chiếm Mãn Châu cũng là để tạo đường biên giới và khu đệm chống Cộng và bảo vệ nước Nhật.

Những người theo chủ nghĩa dân tộc cực đoan, chủ nghĩa phát xít và một số sĩ quan quân đội trẻ tuổi đã gây ra nhiều vụ rắc rối khá nghiêm trọng cho Nhật Bản cả ở trong và ngoài nước, điều

này khiến những người như cha tôi cảm thấy rất lo lắng về tương lai. Năm 1932, một nhóm người theo chủ nghĩa dân tộc cực đoan cùng với 42 sĩ quan trẻ đã tấn công những người thuộc nhóm được gọi là “giai cấp có nhiều đặc quyền đặc lợi”, ám sát Bộ trưởng Tài chính Junnosuke Inoue và ông Baron Takuma Dan, một doanh nhân nổi tiếng, ông chủ của tập đoàn Mitsui khổng lồ. Sau đó, vào ngày 15 tháng Năm, họ ám sát Thủ tướng Tsuyoshi Inukai và tấn công nhà riêng của viên Tổng chưởng lý và văn phòng giao dịch của một số công ty cổ phần lớn. Họ cũng tấn công ngân hàng Nippon và Mitsubishi.

Những người thuộc tầng lớp chúng tôi rất kinh hoàng trước những sự kiện xảy ra. Mặc dù mục đích của những cuộc nổi loạn là nhằm thiết lập chủ nghĩa phát xít trên đất nước Nhật Bản, nhưng những sự kiện này lại làm cho những người theo chủ nghĩa bảo thủ liên tưởng đến một âm mưu của chủ nghĩa Cộng sản. Năm 1936, sự kiện ngày 26 tháng Hai nổi tiếng đã xảy ra: một nhóm sĩ quan nổi loạn đóng chiếm dinh thự Thủ tướng, trụ sở Bộ chiến tranh và ám sát cựu Thủ tướng Makoto Saito lúc đó đang giữ chức Tổng chưởng lý, là vị tướng phụ trách giáo dục quân sự và cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính. Họ còn làm cho một Quan thị thần bị thương. Những hành động đó làm cho Hoàng đế Nhật Bản nổi giận. Người ra lệnh cho quân đội đè bẹp những kẻ phiến loạn, và 15 sĩ quan cùng rất nhiều dân thường là bè đảng của chúng đã bị xử tử.

Mặc dù cuộc phiến loạn thất bại nhưng càng ngày chúng tôi càng thấy rõ các chính khách và doanh nhân thuộc tầng lớp trên luôn bị đe dọa tấn công. Đất nước đang trong tình trạng kinh tế nghèo nàn, các sĩ quan quân đội theo chủ nghĩa phát xít dù lầm đường lạc lối nhưng lại dành được cảm tình của nhiều người. Người Nhật Bản vốn có truyền thống dành cảm tình cho những người dám đấu tranh chống lại những thế lực mạnh hơn mình bội phần, cho dù lý tưởng và lòng nhiệt tình của họ được đặt không đúng chỗ. Rất nhiều vị anh hùng dân gian Nhật Bản là những người đã chịu chết khi đang nỗ lực để giành được một điều không tưởng. Từ giữa những năm 1930, quân đội ngày càng tăng cường kiểm soát đối với nền chính trị trong nước và những kẻ theo chủ nghĩa phát xít bắt đầu áp đặt chính sách của chúng. Trong bầu không khí như vậy thật khó cho những ai muốn nói lên sự thật. Ngay cả ở Nghị viện, chính phủ Nhật Bản, rất ít nghị sĩ có đủ can đảm chống đối giới quân phiệt và nếu có ai dám như vậy thì lập tức sẽ bị loại trừ, họ sẽ không còn cơ hội thứ hai để phát biểu nữa. Và như thế, chủ nghĩa quân phiệt đã thắng thế.

Cứ mỗi khi cha tôi và các bạn của ông có dịp gặp nhau thì họ lại bàn luận về những hiểm nguy có thể sẽ xảy ra. Họ là doanh nhân và họ có quan điểm tự do hơn những người theo chủ nghĩa phát xít, nhưng họ không thể làm gì khác ngoài việc giữ thái độ im lặng nơi công cộng.

Lúc này thanh thiếu niên thường chỉ biết những gì họ được dậy ở trường học, và hầu như mọi tin tức đều phiến diện, một chiều. Người ta tán dương cuộc chiến xâm lược Trung Quốc của quân đội Nhật Bản. Nhiều người đã nghe những tin đồn về các cuộc tấn công vào các thành phố của Trung Quốc, về những gì đang diễn ra ở Nam Kinh, và tôi chắc rằng cha tôi biết nhiều hơn những gì ông nói, nhưng những người trẻ tuổi lại không chú ý gì đến những sự kiện đã xảy ra. Tôi biết rằng quan hệ giữa Mỹ và Nhật Bản ngày càng xấu đi, nhưng tôi không hề nghĩ rằng sẽ nổ ra cuộc chiến tranh giữa hai nước.

Tôi có một cái radio có gắn thêm một chiếc đồng hồ hẹn giờ và sử dụng nó để báo thức vào 6 giờ sáng hàng ngày. Tôi nhớ rất rõ buổi sáng ngày 8 tháng Mười Hai năm 1941, lúc đó ở Mỹ vẫn còn là ngày 7 tháng Mười Hai, khi chiếc radio của tôi tự động bật lên, tôi nghe thấy thông báo Quân đội Nhật Bản đã tấn công Trân Châu Cảng. Tôi đã thực sự sửng sốt. Tin này khiến cho tất cả mọi người trong gia đình tôi bàng hoàng, lúc đó tôi đã nghĩ rằng đây là một điều vô cùng mạo hiểm. Tôi lớn lên với niềm tin rằng các nước phương Tây phát triển hơn hẳn các nước phương Đông về mặt kỹ thuật. Ví dụ, thời bấy giờ, người ta chỉ có thể mua các đèn chân không bằng kim loại ở Mỹ, chứ ở Nhật thì chưa sản xuất được loại đèn đó. Tôi đã mua một số đèn RCA để làm thí nghiệm. Hiểu rõ về trình độ khoa học công nghệ của Mỹ thông qua phim ảnh cũng như qua các sản phẩm sản xuất tại Mỹ như ôtô, máy quay đĩa và qua người bác của tôi, tôi hết sức lo lắng về việc làm này của quân đội Nhật Bản.

Nhưng chỉ một vài tuần sau cuộc tấn công Trân Châu cảng, báo chí Nhật Bản lại đăng một loạt tin tức về các chiến thắng của quân đội Nhật, như sự kiện đánh đắm hai chiến hạm trọng yếu của Anh là Hoàng tử xứ Wales và Repulse vốn được coi là bất khả chiến bại, hay sự kiện chiếm đóng Philippines và Hồng kông, quân đội Nhật Bản đã giành được tất cả những chiến công này trong tháng Mười Hai năm 1941; và tôi bắt đầu có suy nghĩ rằng, có thể Nhật Bản mạnh hơn rất nhiều so với tôi thường nghĩ. Một khi chiến tranh xảy ra, toàn thể nhân dân, trong đó có cha mẹ tôi, cho rằng không thể làm gì khác ngoài việc đóng góp cho cuộc chiến của đất nước. Trên báo chí tràn ngập những thông tin về áp lực mà Mỹ đòi hỏi Nhật Bản, về các đạo luật nhập cảnh thể

hiện sự phân biệt đối xử với người Nhật, về yêu cầu quân đội Nhật phải rút khỏi Trung Quốc và Mãn Châu, nơi mà Nhật Bản định dùng làm vùng đệm để chống Cộng. Chúng tôi còn nghe được những lời tuyên truyền rầm rộ rằng Cộng sản là mối nguy cơ và là sự đe dọa đối với Nhật Bản, và chỉ có những người theo chủ nghĩa phát xít mới có thể bảo vệ chúng tôi khỏi chủ nghĩa Cộng sản mà thôi.

Chính phủ bị giới quân sự chi phối này khi thực hiện một việc gì đều lấy danh nghĩa đó là mệnh lệnh của Hoàng đế, và họ bắt cả người lớn và trẻ em làm những việc tưởng như không thể thực hiện được. Một ông hiệu trưởng trường trung học chỉ vì đọc nhầm Huấn lệnh của Hoàng đế mà phải tự sát để chuộc lỗi. Cảnh sát và cả cảnh sát đặc biệt được cài đặt khắp mọi nơi trên đất nước để bắt bớ tất cả những ai mà họ dù chỉ có một chút nghi ngờ là chưa bày tỏ đủ mức lòng trung thành, sự phục tùng và tôn kính. Những người điều khiển xe điện khi chạy qua trước cửa Hoàng cung ở Tokyo phải thông báo trước để hành khách chuẩn bị cúi chào. Học sinh phải cúi đầu thành kính trước những bàn thờ nhỏ Shinto đựng Thánh chỉ của Hoàng đế. Đó là biện pháp mà giới quân sự áp dụng để bắt toàn dân phải khuất phục, và tất cả mọi người như cha mẹ tôi và tôi đều phải làm như vậy. Người ta chỉ có thể chôn chặt ý kiến bất đồng trong đáy lòng, vì sẽ rất khó khăn và nguy hiểm nếu họ thổ lộ ra ngoài. Những người chống đối bị đưa vào các trại cải giáo đặc biệt, và nếu còn tiếp tục chống đối, họ sẽ phải làm các công việc chân tay nặng nhọc nhất. Tất cả những người cánh tả và Cộng sản đều bị bắt giữ, giam cầm.

Sau khi học xong lớp huấn luyện quân sự 4 tháng, tôi được phong hàm trung uý và được lệnh quay trở về làm việc tại phòng thí nghiệm quang học ở Yokosuka. Tôi được giao nhiệm vụ hỗ trợ giám sát một đơn vị đặc biệt đã được di tản về nông thôn chuyên chế tạo vũ khí được điều khiển bằng nhiệt và các loại súng có tầm ngắm đêm. Chúng tôi đóng quân tại một ngôi nhà lớn đã cũ ở vùng nông thôn Zushi, một thị trấn nhỏ ở phía nam Kamakura, trông ra vịnh Sagami. Đơn vị chúng tôi do một đại uý điều khiển, ngoài ra còn một số sĩ quan cao cấp khác cộng thêm hai hay ba trung uý như tôi và một vài thiếu uý nữa. Một trung uý được cử làm sĩ quan thường trực phụ trách công tác tổng hợp, người đó chính là tôi. Nếu làm việc trên một hạm tàu, lẽ ra tôi thực hiện nhiệm vụ của một sĩ quan điều hành trên bong tàu. Ở đây, tôi phải trông coi mọi việc dù là nhỏ nhặt nhất trong cuộc sống hàng ngày của tất cả mọi người, kể cả việc cung cấp lương thực, thực phẩm cho toàn đơn vị. Mặc dù vậy, tôi cảm thấy rất thích khung cảnh xung quanh

ngôi nhà vùng nông thôn này. Ngôi nhà được xây dựng theo kiểu kiến trúc phương Tây, mặt trước được ốp xtuco và có một khu vườn nhỏ. Trước đây, các hãng phim thường đến đây quay phim khi họ cần một phong cảnh phương Tây trong phim. Ngôi nhà nằm ngay dưới chân một vách đá nhô ra bên bãi biển. Tôi ở tại một phòng trong khách sạn Nagisa ngay gần ngôi nhà, khách sạn này cũng do Hải quân trưng thu làm nơi cư trú cho sĩ quan. Sáng sáng đi làm, tôi chỉ việc thả bộ theo bờ biển là tới nơi làm việc. Tôi thấy nơi này thật lạ kì, vì đôi khi nó thật thanh bình như bất cứ khu nghỉ mát nào trên thế giới, đồng thời, nó lại nằm trên đường bay về của các máy bay ném bom hạng nặng B-29 của Mỹ sau khi đã đánh phá Tokyo, Kawasaki và Yokohama hầu như hàng ngày bằng các loại bom cháy và bom nổ hạng nặng.

Mặc dù còn trẻ, nhưng do đã được đào tạo nhiều kỹ năng quản lý ngay từ khi còn ở gia đình nên tôi có đầy đủ khả năng để trông nom toàn đơn vị. Lúc đó đơn vị tôi bị thiếu lương thực, cho nên chúng tôi đã phải tìm mọi phương kế để có thể kiếm đủ thức ăn cho mọi người. Một thiếu uý dưới quyền tôi đã tìm cách làm quen với một chủ hiệu bán cá ở Zushi, ông này thường xuyên có mặt tại bãi biển nơi chúng tôi đóng quân. Thời bấy giờ, mỗi lính hải quân được phân phối một chút rượu sake, chúng tôi đã đánh đổi chút rượu hiếm hoi đó lấy cá tươi cải thiện cho bữa ăn của anh em. Thế nhưng số cá này vẫn quá ít so với nhu cầu ăn uống của những người lính trẻ, vì vậy tôi lại nghĩ ra một cách khác. Tôi viết thư cho gia đình, gửi qua bưu điện quân sự đề nghị bố mẹ gửi cho chúng tôi một thùng xì dầu và bột đậu tương với dòng ghi chú "Dùng cho hải quân" trên thùng. Lúc bấy giờ những thứ này rất hiếm. Công ty Morita khi đó chuyên chế biến bột đậu tương đã khử nước để dùng cho quân đội và các sản phẩm có cồn dùng cho hải quân (người Nhật có thể chỉ cần tồn tại bằng xúp đậu tương mà thôi). Người ta có thể thấy việc gửi những thùng hàng như vậy là không bình thường. Tôi cũng cảm thấy làm như vậy có vẻ hơi "nghịch ngợm", và việc này vi phạm quy chế Hải quân, nhưng chúng tôi buộc phải làm như vậy vì lợi ích của đơn vị, và nếu việc đó bị phát giác, tôi tin rằng tôi có đủ lý lẽ để biện minh cho hành động của mình. Khi các thùng hàng được chuyển tới nơi, chúng tôi cất giấu kỹ dưới tầng hầm của ngôi nhà, và mỗi khi có cá tươi chúng tôi lại mang đi đổi. Bằng cách này, đơn vị nhỏ bé của chúng tôi đã sống tương đối no đủ và hạnh phúc mặc dù lúc này, tình hình đất nước nói chung hết sức khó khăn.

Tôi trực thuộc một nhóm dự án đặc biệt bao gồm nhiều nhà nghiên cứu thuộc quân đội, hải quân và khu vực dân sự. Nhóm chúng tôi có trách nhiệm nghiên cứu về các thiết bị tìm nhiệt. Chúng tôi hạ quyết tâm hoàn thành công trình nghiên cứu này bằng bất cứ giá nào và tự đề ra phải mạnh dạn và độc đáo trong suy nghĩ. Một trong những đại diện của khu vực dân sự làm việc trong nhóm chúng tôi là một kỹ sư điện tử tài năng, lúc bấy giờ ông cũng đang lãnh đạo một công ty điện tử tư nhân. Ông là người có ảnh hưởng rất lớn đến cuộc đời tôi sau này. Masaru Ibuka lớn hơn tôi 13 tuổi, nhưng ông đã nhanh chóng trở thành một người bạn gần gũi của tôi, một người đồng nghiệp, một đối tác và sau này là một đồng sáng lập viên của Tập đoàn Sony.

Là thành viên nhóm nghiên cứu này thực sự là một vấn đề điên đầu đối với tôi. Tôi còn trẻ và hiếu thắng. Tuy nhiên, tôi cũng dần làm quen với sự chỉ đạo của cấp trên. Chúng tôi phải lao vào một công trình nghiên cứu mà xem ra nó có vẻ "đi trước thời đại". Nhóm nhỏ của chúng tôi cùng nhau nghiên cứu hết ngày này qua ngày khác, và thời gian đã giúp chúng tôi ngày càng hiểu rõ lẫn nhau, thế nhưng thực tình mà nói, chúng tôi chưa đạt được nhiều tiến bộ trong việc nghiên cứu về phương tiện tìm nhiệt. (Phải nhiều năm sau chiến tranh, tên lửa Sidewinder của Mỹ, loại vũ khí mà khi đó chúng tôi đang nghiên cứu chế tạo mới ra đời). Tôi chỉ là một sinh viên mới tốt nghiệp đại học, nhưng trong những buổi thảo luận, tôi phải đối mặt với nhiều giáo sư và sĩ quan quân đội nổi tiếng, họ thường nhoài người qua bàn và hỏi tôi: "Xin đại diện hải quân cho biết ý kiến về vấn đề này?". Tôi cố làm ra vẻ nghiêm túc trả lời: "Vâng, thưa các ngài, theo quan điểm của hải quân, tôi thấy…". Những lúc như vậy, tôi cảm thấy rất biết ơn sự dạy dỗ chu đáo của cha tôi.

Ông Ibuka đã có những đóng góp vô cùng quan trọng cho hoạt động của nhóm. Tại Công ty Thiết bị Đo lường Nhật Bản của ông, ông đã chế tạo ra một loại máy khuyếch đại dùng để gắn vào một thiết bị phát hiện tàu ngầm đang hoạt động ở độ sâu 30 mét dưới mặt nước bằng cách đo những nhiễu loạn của dòng từ tính trên mặt đất. Thiết bị này được treo vào máy bay, và bộ phận chủ yếu của nó chính là máy khuyếch đại do Ibuka sáng chế ra. Thiết bị này mạnh đến nỗi nó có thể phát hiện và khuyếch đại một tần số rất nhỏ, từ một hoặc hai chu kỳ/1 giây cho đến khoảng 600 chu kỳ/1 giây, tức là thời điểm rất dễ nhận thấy. Tôi đã đọc một tài liệu nói rằng khi thử nghiệm thiết bị này, người ta phát hiện 26 tàu ngầm đang hoạt động xung quanh Formosa.

Nhưng thật đáng tiếc, khi loại thiết bị thăm dò tàu ngầm này được thử nghiệm thành công thì không còn đủ máy bay để gắn các thiết bị đó, vì lúc này Nhật Bản đang mất dần quyền kiểm soát không phận do quân đội Mỹ đã kéo gần tới các đảo chính của Nhật Bản và dùng bộ binh tấn công quần đảo ở phía Nam và dùng không quân hàng ngày ném bom bắn phá các nhà máy sản xuất máy bay của Nhật Bản.

Càng ngày Mỹ càng tăng cường ném bom xuống thủ đô Tokyo cũng như các vùng quân sự và công nghiệp của thành phố Kawasaki và Yokohama ở phía bắc bán đảo Miura nơi chúng tôi đóng quân. Mỗi khi máy bay Mỹ chuẩn bị ném bom, còi báo động gầm rú quanh khu vực chúng tôi ở, và mặc dù chưa bị ném bom lần nào nhưng chúng tôi đã luôn phải trong tình trạng báo động. Có vẻ như là bom khó có thể rơi trúng nơi đóng quân của chúng tôi vì ngôi nhà nằm ngay dưới một vách đá nhô ra biển, hơn nữa, suy cho cùng thì chẳng ai muốn ném bom chúng tôi. Chúng tôi không phải là một đơn vị quân sự tác chiến, và tôi chắc rằng người Mỹ cũng không biết có sự tồn tại của một đơn vị như vậy. Suy nghĩ này xem ra không thấm nhuần tư tưởng quân sự, nhưng cũng hợp logic. Vì vậy nên tôi đã nói với mọi người những gì tôi nghĩ.

Tôi trình bày một cách đơn giản: “Theo điều lệ của hải quân, chúng ta phải đứng dậy khi nghe thấy còi báo động, mặc quân phục và sẵn sàng bơm nước chữa cháy. Nhưng có vẻ như khu vực này rất ít khả năng bị oanh tạc, nên tôi sẽ không đánh thức mọi người dậy ngay cả khi có còi báo động”. Họ có vẻ rất thích thú với điều này. Tôi cũng cảnh báo họ “Nhưng mặt khác, nếu như bom rơi xuống đây thì chúng ta đành bó tay. Mọi sự coi như kết thúc”. Các đồng nghiệp chấp nhận lý lẽ của tôi một cách thoải mái. Và để chứng tỏ cho mọi người biết là tôi nói nghiêm chỉnh, tôi chuyển ra khỏi khách sạn đến sống tại một căn buồng trên tầng hai của ngôi nhà. Đó hoàn toàn không phải là một hành động dũng cảm. Tôi nhận định rằng không có khả năng Mỹ sẽ ném bom vào một địa điểm như thế này. Cuối cùng, chúng tôi cũng không tiến hành được một nghiên cứu thật sự quan trọng nào, nhưng thà cứ ngủ kỹ suốt đêm còn hơn là phải vùng dậy mỗi khi có còi báo động để cả ngày hôm sau lử đử vì thiếu ngủ.

3.

Trong tháng Bảy và tháng Tám năm 1945, các cuộc ném bom vào Tokyo và Yokohama hầu như diễn ra suốt ngày đêm. Chúng tôi có thể thấy rõ những máy bay ném bom lớn B-29 màu trắng

bạc bay qua đầu sau khi trút hết bom tàn phá đất liền và những cụm pháo chống máy bay bắn trả. Đôi khi, từ cửa sổ, tôi có thể nhìn thấy tận mắt một chiếc B-29 bị trúng đạn pháo cao xạ rơi xuống biển. Ban đêm, ánh đèn pha quét ngang dọc bầu trời để phát hiện máy bay Mỹ còn vỏ đạn pháo cao xạ rơi khắp mọi nơi. Trong những vụ oanh tạc, chúng tôi thường cảm thấy mặt đất rung chuyển nhưng rồi chúng tôi cũng vẫn ngủ yên sau mọi trận ném bom. Tôi nghĩ rằng mình không nên thú nhận như vậy, nhưng nhiều năm đã trôi qua kể từ sự kiện đó, nên bây giờ, tôi nghĩ các đạo luật về sự hạn chế đã hết hiệu lực.

Điều làm tôi suy nghĩ và lo lắng nhất là giới quân sự không chịu chấp nhận thất bại trong cuộc chiến tranh này dù cho tình thế tồi tệ đến thế nào đi chăng nữa. Bán đảo Miura, nơi chúng tôi đóng quân, rồi sẽ trở thành một chiến trường đẫm máu, một nơi tử thủ cuối cùng của những kẻ cuồng tín quân sự. Chúng tôi cũng được biết một kế hoạch tấn công Nhật Bản mang tên “Olympic”, có những cuộc đổ bộ của các lực lượng đồng minh xuống Kyushu, một hòn đảo chính nằm ở phía cực nam nước Nhật. Nhưng chúng tôi biết rất rõ là có rất nhiều mục tiêu quân sự tập trung tại khu vực của chúng tôi nên khó có thể bỏ qua và điều tồi tệ nhất là nơi đây sẽ là một chiến trường ác liệt trên con đường quân đồng minh tiến vào Tokyo. Sau khi Mỹ ném bom nguyên tử, tôi hiểu rằng chúng tôi đang rơi vào khủng hoảng. Những ngày sau khi Mỹ ném bom, nhiều quân nhân đã quyết định đi “công vụ” để thăm gia đình, nhưng riêng tôi, vì đang làm nhiệm vụ sĩ quan thường trực, tôi không thể bỏ đi mặc dù tình hình ngày càng trở nên lộn xộn và căng thẳng hơn. Một hôm, tôi nhận được lệnh đến thành phố Nagoya. Do gia đình tôi cũng ở gần đấy, nên tôi xin phép nghỉ một ngày để về thăm nhà. Đề nghị của tôi được chấp nhận.

Tôi nhớ là trước khi lên đường đi Nagoya, tôi có nói trước với các sĩ quan đồng nghiệp là trong khi tôi đi vắng, chiến tranh có thể sẽ chấm dứt. Nếu việc đó xảy ra, tôi nói thêm, không một ai có thể đoán trước được chuyện gì sẽ xảy ra với trạm nghiên cứu của chúng tôi, thậm chí bộ Hải quân có thể sẽ ra lệnh cho toàn bộ chúng tôi phải tự sát hàng loạt. Trong trường hợp đó, chắc chắn tôi sẽ không trở lại để cùng với họ thực thi lệnh tự sát đó. Câu nói đó thật ra không phải nói đùa và chẳng một sĩ quan nào của Hải quân Hoàng gia Nhật nên nói với cấp trên như vậy, nhưng tôi thấy mình phải nói điều đó. Một viên trung úy rất tức giận đã gầm lên “Trung uý Morita, anh nói gì vậy? Nếu anh không quay trở lại, anh sẽ bị truy tố về tội đào ngũ khi đối mặt với kẻ thù”. Đó là lời đe dọa tồi tệ nhất mà anh ta có thể nghĩ ra. Tôi quay lại phía anh ta và bình

tĩnh nói: “Khi cuộc chiến tranh này chấm dứt, thưa trung uý, tội đào ngũ trước kẻ thù cũng sẽ chẳng còn tồn tại nữa”.

Sau khi đã hoàn thành mọi nhiệm vụ ở Nagoya, tôi vội vàng quay về quê hương tại làng Kosugaya, nơi gia đình tôi đang sống. Thành phố Nagoya và hầu hết tỉnh Aichi lúc đó là mục tiêu của các cuộc ném bom, đánh phá của lực lượng Không quân Mỹ vì ở đó có rất nhiều xí nghiệp công nghiệp, kể cả các nhà máy sản xuất máy bay, loại cường kích Zero nổi tiếng được chế tạo tại Nagoya và súng cao xạ. Cho đến tháng Bảy, các cuộc ném bom của không quân Mỹ đã phá huỷ và làm hư hỏng một nửa các công trình công nghiệp ở thành phố Nagoya. Những con số thống kê được đưa ra sau đó xác định là 32% số dân đã phải đi tản cư vì mất hết nhà cửa sau những trận bom. Dân thường sống trong thành phố không an toàn nên những người thấy mình không cần thiết ở lại thành phố đã lần lượt đi sơ tán, cũng giống như trường hợp gia đình tôi. Các cuộc ném bom đã khiến cho hàng triệu người phải rời bỏ nhà cửa. Thật ra, thành phố Nagoya bị thiệt hại còn ít hơn so với Yokohama, nơi 69% số dân bị mất nhà cửa, hoặc so với 58% ở Kobê hoặc Tokyo với con số là 46%. Điều này dẫn đến một gánh nặng cho người dân ở vùng nông thôn hay các thành phố nhỏ nơi có những người đi lánh nạn.

Người vợ tương lai của tôi lúc đó ở Tokyo cùng với cha mẹ và một người anh. Những người khác trong gia đình cô đã sơ tán về quê với họ hàng. Tại Tokyo, cô và người thân thường tránh bom trong một cái hầm nhỏ bé xây ở vườn sau, nhưng một đêm, ngôi nhà cổ kính rất đẹp của họ bị bom cháy tàn phá nên họ buộc phải sinh sống ngay trong căn hầm chật hẹp đó suốt nhiều tuần liền bên cạnh đống gạch vụn trước đây là ngôi nhà. Căn nhà chứa khá nhiều sách vở cho nên cứ cháy âm ỉ mãi không tắt và Yoshiko đã lợi dụng những đống than hồng trong ngôi nhà cháy trụi để nấu ăn suốt nhiều ngày liền.

Đó là chiều ngày 14 tháng Tám, khi tôi gặp lại gia đình mình. Cuộc sum họp thật là đầm ấm nhưng cha tôi tỏ ra lo lắng. Ông nghĩ đến kết cục của cuộc chiến. Giống như hầu hết những người Nhật thời bấy giờ, từ nhiều tháng trước, ông đã cảm nhận được sự thất bại của cuộc chiến tranh mà nước Nhật đang tiến hành, nhưng ông không biết nó sẽ kết thúc ra sao và điều gì rồi sẽ xảy ra. Ông tâm sự với tôi rằng ông đang suy nghĩ xem có nên sơ tán đến một nơi khác xa xôi, hẻo lánh hơn không. Tôi nói rằng không cần phải tìm một nơi nào khác, bởi vì từ những điều tôi trông thấy, gia đình tôi đã an toàn, còn tương lai của mọi người làm sao mà biết được.

Không ai có thể biết được người Mỹ sẽ làm gì nhưng tôi nói với cha tôi rằng cuộc chiến tranh này chẳng còn kéo dài nữa. Chúng tôi đã nói chuyện cho đến quá nửa đêm và sau đó vì quá mệt, tôi đã ngủ thiếp đi lúc nào không biết.

Sáng sớm ngày hôm sau, mẹ tôi đã đến đánh thức tôi dậy và tôi cảm thấy như mình chưa ngủ được chút nào. Với vẻ xúc động rõ rệt, mẹ tôi báo cho tôi biết là Hoàng đế Hirohito sẽ có một tuyên bố trên đài phát thanh vào buổi trưa. Đó là ngày 15 tháng Tám. Ngay cả việc thông báo là Hoàng đế sẽ có tuyên bố trước cả nước cũng đủ làm mọi người sửng sốt. Chắc phải có một sự kiện gì khác thường. Nhân dân Nhật chưa bao giờ được nghe Hoàng đế nói trên đài. Thực vậy, dân thường không được nhìn Người khi Hoàng đế đi tuần du bằng xe hơi hoặc xe lửa, nhân dân ở hai bên đường phải quay mặt đi. Vì thế tất cả chúng tôi đều biết rằng một sự kiện lịch sử sắp diễn ra.

Vì là một sĩ quan hải quân, tôi đã phải mặc quân phục chỉnh tề, và đeo cả kiếm, đứng đợi nghe Hoàng đế tuyên bố trên đài phát thanh. Tuy đài phát còn có nhiều tạp âm xen vào, nhưng mọi người đều nghe rõ mọi lời tuyên bố của Hoàng đế được đọc với một giọng cao và nhỏ nhẹ.

Mặc dù người dân Nhật chưa bao giờ được nghe Hoàng đế nói, nhưng tất cả chúng tôi đều biết đó là Hoàng đế. Người sử dụng một loại ngôn từ rất cổ của triều đình và mặc dù có thể chưa hiểu hết mọi câu chữ nhưng chúng tôi đều hiểu toàn bộ nội dung của lời tuyên bố, nội dung đó làm cho mọi người hết sức sợ hãi nhưng cũng thấy như trút đi một gánh nặng.

Thế là chiến tranh đã qua đi.

HÒA BÌNH

Một cuộc sống mới bắt đầu

1.

Cuộc sống của chúng tôi bỗng thay đổi đột ngột. Nhật Hoàng, người chưa bao giờ phát ngôn trực tiếp trước quốc dân, đã nhận định tương lai trước mắt của nước Nhật không lấy gì làm sáng sủa. Hoàng đế tuyên bố "chúng ta có khả năng kiến tạo một nền hòa bình huy hoàng cho thế hệ mai sau. Chúng ta phải làm được điều đó nhưng phải vượt qua những gian khó tưởng chừng không thể chịu đựng nổi". Người kêu gọi mọi người dân hướng về phía trước. "Tất cả hãy đoàn kết một lòng và dồn toàn sức lực cho công cuộc kiến thiết tương lai". Nhật Hoàng còn khuyến dụ toàn dân "cố gắng theo kịp đà tiến chung của thế giới".

Tôi hiểu nhiệm vụ của mình là quay về trạm nghiên cứu và cống hiến hết sức mình. Chúng tôi đều biết cuộc chiến đã chấm dứt nhưng không một ai biết tương lai sẽ ra sao. Tôi dự đoán sẽ xảy ra tình trạng hỗn loạn trên diện rộng và có thể hình dung ra tình cảnh những người làm việc tại trạm nghiên cứu Zushi. Họ sẽ hoang mang không biết nên làm gì. Sĩ quan quân sự của trạm là những người còn rất trẻ và đa số là nữ giới.

Tôi có nhiệm vụ phải giúp đỡ họ vì tôi là một sĩ quan thường trực và tôi cảm thấy tốt hơn hết nên để họ trở về với gia đình càng sớm càng tốt. Chúng tôi không biết liệu một thời kỳ chiếm đóng khắc nghiệt có xảy đến không hay quân nhân Nhật sẽ bị đối xử như thế nào, liệu chúng tôi có bị bắt và tống giam không?

Tôi nói với mẹ: "Dù thế nào đi chăng nữa, con cũng phải quay lại trạm" và tôi nhờ mẹ chuẩn bị một ít lương thực ăn đường. Bà đã làm rất nhiều cơm nắm và bọc lá kỹ càng để tôi có thể bỏ vào túi xách. Tôi dự tính phải mất ba ngày mới về được trạm nếu xe buýt và tàu hỏa không chạy. Tôi đoán định hầu hết các phương tiện vận tải địa phương đều ngừng hoạt động, tôi sẽ phải xin đi nhờ xe để về trạm và trên đường đi, thực phẩm sẽ rất khan hiếm. Tôi mượn một chiếc xe đạp đi ra ga cách nhà 4 dặm, và vì là quân nhân nên tôi mua vé chuyến tàu đêm chẳng khó khăn gì. Tôi ngồi trên sân ga chờ tàu và cho rằng còn lâu tàu mới tới, nhưng thật ngạc nhiên tàu đến rất

đúng giờ, rất chính xác theo kiểu Nhật như người ta thường nói. Tôi lên tàu và nghĩ rằng chắc rất khó kiếm được một chỗ ngồi nhưng tàu lại vắng khách, cho nên tôi qua một đêm khá thoải mái trên đường trở về trạm ở Zushi. Và như vậy, tôi vẫn còn phần lớn số cơm nắm cho ba ngày ăn đường.

Sứ mệnh của tôi hóa ra lại dễ dàng hơn tôi tưởng hay ít nhất cũng khác hẳn so với tôi nghĩ. Mặc dù tôi trực tiếp chứng kiến những hỗn loạn xảy ra trên khắp nước Nhật và như đoán trước, có một số m ưu đồ của giới quân sự nhằm ngăn chặn việc đầu hàng. Một trong những sự kiện đó xảy ra rất gần chỗ chúng tôi, ở Atsugi, do đại uý hải quân Yasuna Kozono, một phi đội trưởng, chỉ huy. Ông đã tập hợp lực lượng của mình lại và bảo họ rằng đầu hàng là phản bội. Nhiều phi đội máy bay trong khu vực đe dọa sẽ tiến hành các cuộc tiến công cảm tử vào hạm đội Mỹ khi hạm đội này tiến vào Vịnh Tokyo để nhận lễ đầu hàng của Nhật. Ngay lập tức, phòng quân vụ phải đề phòng bằng cách ra lệnh tháo bỏ vũ khí trên các máy bay và hút cạn khoang đựng nhiên liệu. Tuy nhiên, vẫn có những sự cố xảy ra, nhưng không phải từ phía hải quân. Mãi về sau, chúng tôi mới biết đã có âm mưu ngăn chặn việc tuyên bố của Nhật Hoàng trên sóng radio. Một vài sĩ quan trẻ đặt kế hoạch chiếm đóng hoàng cung để cổ khích động quân đội tham gia vào cuộc nổi loạn chống đầu hàng. Một nhóm khác tấn công nơi ở của thủ tướng. Nhờ nhanh trí, thủ tướng Kantaro Suzuki đã chạy thoát theo lối ra bí mật ở nhà riêng. Những người nổi loạn còn đi tìm Đô đốc hải quân Kido, nhưng lúc đó, ông đã an toàn trong hoàng cung. Một số phi công của quân đội và hải quân thậm chí bay trên bầu trời Tokyo để thả truyền đơn kêu gọi dân chúng phản kháng và nói rằng tuyên bố của Hoàng đế là vô giá trị. Một số sĩ quan tự sát để phản đối việc đầu hàng, bởi thật ra, quân đội vẫn chưa bị đánh bại, dù bị thiệt hại lớn - không dưới 2.750.000 quân bộ binh, hải quân và không quân đã thiệt mạng trong cuộc chiến. Cuối cùng, ngay cả những phái cuồng tín quân sự cũng phải cúi đầu trước sự thật hiển nhiên, "phải chịu đựng điều không chịu đựng nổi".

Ngày 16 tháng Tám, tôi trở về trạm nghiên cứu. Một vài sĩ quan đồng nghiệp rất ngạc nhiên khi trông thấy tôi, đặc biệt là viên sĩ quan mà tôi đã có lần đùa rằng sẽ không quay lại nếu có lệnh cấp trên bắt phải tự sát. Tôi nghĩ anh ta không hiểu rõ tôi. Hình như tất cả các sĩ quan còn đang trong tình trạng choáng váng.

Chẳng bao lâu sau, binh lính Nhật được phép giải ngũ từ tất cả các căn cứ trên khắp nước Nhật. Họ ngồi chật các chuyến xe lửa và xe buýt. Việc Nhật đầu hàng rất khó hiểu đối với một số người. Mặc dù phần lớn quân đội Nhật vẫn chưa bị đánh bại trên mặt trận, dù đã bị dàn mỏng trên toàn châu Á, thiệt hại khủng khiếp ở Leyte, Iwo Jima, Saipan, Okinawa... và tiềm lực áp đảo của không quân Mỹ ở trên các đảo của Nhật cũng như việc Mỹ ném bom nguyên tử là những bằng chứng khẳng định việc Nhật Bản không thể thắng trong cuộc chiến này. Và sau đó, khi Liên Xô tham gia cuộc chiến chống Nhật sau khi Mỹ ném bom nguyên tử xuống Hiroshima, mọi người lo sợ kẻ thù của Nhật sẽ lợi dụng tình hình suy yếu này để tìm cách xâm chiếm nước Nhật. Xô viết đã chiếm giữ một nửa đảo Sakhalin và bốn hòn đảo phía bắc Hokkaido- một trong những đảo chính của Nhật Bản- và cho tới ngày nay, họ vẫn chiếm giữ những hòn đảo này. Hoa Kỳ trả lại Okinawa, nơi họ chiếm đóng năm 1945 về chủ quyền của Nhật Bản vào năm 1972.

Năm 1945, Xô viết đã ném bom xuống Mãn Châu Lý - tấm đệm chắn giữa Xô viết và Nhật Bản trong nhiều năm qua - trong khi lực lượng của chúng tôi lại quá mỏng, không đủ sức chống lại quân đội Xô viết hùng mạnh. Tình trạng ở đó rất hỗn loạn, dân thường và binh lính Nhật Bản cố gắng thoát khỏi quân Nga, nhưng rốt cuộc khoảng 500 quân nhân Nhật Bản đã bị bắt và bị đưa tới trại lao động tại Siberia và những nơi khác thuộc khối Xô viết. Một vài người trong số đó vẫn bị giam giữ trong trại lao động tới 12 năm. Rất nhiều gia đình Nhật Bản ở Mãn Châu Lý đã bị phân ly, trong cuộc hỗn loạn đó. Nhiều trẻ mồ côi được người Trung Quốc nhận nuôi, một số gia đình không trốn thoát được đã cố gắng thuyết phục các gia đình Trung Quốc nhận nuôi và bảo vệ con cái của họ. Thậm chí cho tới tận ngày nay, đã 40 năm sau cuộc chiến, mỗi năm những người Trung Quốc, những người tin rằng mình là những đứa trẻ bị xa rời cha mẹ do cuộc chiến, được đưa về Nhật Bản và được giúp đỡ để tìm kiếm người thân mà họ thất lạc từ lâu. Thật ngạc nhiên là một số người đã tìm thấy cha mẹ hoặc người thân của mình, đôi khi là nhờ kể lại những gì mà họ nhớ được trước khi bị phân ly, hay chỉ là nhờ một vết sẹo hay một đặc điểm nhận dạng nào đó. Tuy nhiên, đáng tiếc là do thời gian chia cắt quá lâu nên ngày càng ít người tìm thấy cha mẹ của mình vì họ đã qua đời. Ngày nay, vẫn có những người cho rằng tuyên bố đầu hàng của Nhật Hoàng đã làm cho dân chúng sợ hãi Liên Xô, sợ rằng nước Nhật sẽ bị xâm chiếm hoặc chia tách giống như nước Đức cũng như sự sợ hãi do thảm họa tại Hiroshima và Nagasaki gây ra.

Đối với phần lớn người Nhật, chiến tranh kết thúc là trút được gánh nặng lớn, nhưng cũng là tấn bi kịch quốc gia. Báo chí Nhật đưa tin về buổi đầu thời kỳ chiếm đóng với những bài báo giật gân mô tả khác thường việc chiếm đóng với những kẻ chiếm đóng. Thí dụ, hãng thông tấn Domei mô tả một nhóm phi công hải quân Mỹ là "những người rất dễ mến. Họ không hề tỏ thái độ kỳ thị trong lời nói hoặc cung cách, không huênh hoang chiến thắng... Thái độ dễ mến này của các phi công là điều mọi người Nhật từ nay, đều nhớ đến mỗi khi tiếp xúc với lực lượng chiếm đóng Mỹ...". Thậm chí một số người còn ăn mừng việc người Mỹ đến, nhưng hầu hết nhìn họ với con mắt sợ hãi, và nghi ngại.

Trong khi đó, chúng tôi chưa được lệnh từ cấp trên. Chúng tôi chờ đợi hết ngày này qua ngày khác, không còn gì để làm ngoài việc uống rượu sake. Lệnh đầu tiên trạm của chúng tôi nhận được là phải đốt hết hồ sơ, tài liệu quan trọng, và đôi khi, tôi cho rằng chúng tôi đã quá cực đoan. Tôi đốt hết giấy tờ, kể cả những báo cáo và số liệu thu được qua các cuộc thí nghiệm. Tôi còn đốt nốt một số sổ tay và hồ sơ cá nhân. Sau đó, tôi cứ nghĩ giá mình giữ lại đến nay thì thật giá trị nhưng đã dại dột đem đốt hết rồi. Sau đó, chúng tôi lại nhận được một bức điện của cấp trên ra lệnh giữ lại một số dữ liệu quan trọng nhưng đã quá muộn vì tất cả đều đã thành tro bụi. Nhiều người Nhật thời đó cũng đốt hết những sổ sách ghi chép vì họ không biết người Mỹ thắng trận sẽ đối xử với họ thế nào. Có thể những giấy tờ sót lại sẽ được sử dụng làm chứng cứ để buộc tội họ sau này hay tương tự như vậy. Các tòa báo cũng đốt hết văn thư, phim ảnh. Một số công ty cũng đốt hết sổ sách giấy tờ, thật là việc làm vô ích. Một số người đem chôn các giấy tờ quan trọng và gia phả trong vườn. Trên đây chỉ là một vài thí dụ cho thấy tình trạng hỗn loạn xảy ra trên toàn đất nước, chứ không riêng gì ở đại bản doanh hải quân. Chúng tôi còn nhận được lệnh phải phá huỷ các máy móc quan trọng nhưng chúng tôi chẳng có loại máy móc nào đặc biệt cả và cũng chẳng có bất kỳ vũ khí gì. Sau cùng, cấp trên ra lệnh cho tôi là giải tán trạm, cho nhân viên trở về gia đình. Đây chính là lệnh mà tôi chờ đợi từ lâu nhưng thi hành lệnh đó lại chẳng dễ dàng gì. Phương tiện đi lại phục vụ người dân rất thiếu thốn, trong khi đó nhiều gia đình nhân viên của trạm lại ở nơi sơ tán rất xa nơi ở cũ của họ. Do đó, tôi phải vạch ra một kế hoạch đưa nhân viên về với gia đình càng sớm càng tốt. Thiếu cả lương thực lẫn phương tiện vận tải, chúng tôi phải làm thế nào đây? Lúc đó, anh chàng thiếu uý có sáng kiến đổi rượu sake lấy cá - một ý kiến tuyệt vời.

Chúng tôi biết rõ các đồ đạc dụng cụ văn phòng và thiết bị thí nghiệm là những thứ rất có giá trị, có lẽ còn giá trị hơn cả tiền bạc trong thời kỳ khan hiếm sau chiến tranh. Chúng tôi được lệnh phải phá huỷ tất cả những thứ đó, nhưng nhân viên ở một số đội đã khuân các thứ đó về nhà và sau đó đem bán ngoài chợ đen. Theo chỉ dẫn của những kẻ đầu cơ, chúng tôi tìm đến công ty vận tải lớn nhất vùng để thỏa thuận nhờ họ chuyển đồ đạc của nhân viên về nhà họ với cước phí trả bằng các bình ắc quy chúng tôi đã sử dụng trong phòng thí nghiệm. Công ty này đang thiếu ắc quy cho xe tải nên họ rất vui vẻ chấp nhận việc trao đổi này. Chúng tôi còn thêm cho họ một số thiết bị văn phòng, ổ khóa, bàn giấy. Giám đốc ga xe lửa Quốc gia ở Zushi cũng rất vui mừng nhận của chúng tôi một vài thứ đồ đạc văn phòng, cấp cho nhân viên của tôi vé xe lửa và vận chuyển hành lý giúp các nhân viên của tôi trở về quê quán.

Trước hết, tôi gửi thực tập sinh và phụ nữ trẻ về nhà trước, vì lúc đó có nhiều tin đồn rằng các sĩ quan hải quân như chúng tôi, có thể bị coi là tội phạm chiến tranh và những người dân thường làm việc cho hải quân cũng có thể bị bắt giam. Tôi cho những tin đồn đó là vô căn cứ và cũng chẳng hợp lý vì chúng tôi chưa từng đánh nhau với người Mỹ nhưng dù sao thì những tin kiểu đó cũng làm cho mọi người hoang mang sợ hãi, nên tôi quyết định đưa mọi người về gia đình càng sớm càng tốt để tránh hậu họa. Chúng tôi không biết động thái của quân đội Mỹ ra sao nên chúng tôi muốn phụ nữ ở nhà. Trong thời kỳ chiến tranh, trạm chúng tôi thiếu rất nhiều kỹ sư, nên cấp trên đã gửi cho chúng tôi khoảng 20 sinh viên đang học năm thứ ba trường cao đẳng kỹ thuật. Những học sinh này được tôi quyết định cho trở về gia đình đầu tiên. Nhưng trong số đó có hai đứa trẻ không còn nơi chốn để về vì cha mẹ các em đang sống tại Triều Tiên hay Mãn Châu Lý. Tôi gửi tạm hai em về sống với cha mẹ tôi. Tôi đưa hai em bức thư tôi gửi về cho mẹ "Con chưa thể biết trước con bị giữ lại ở trạm bao lâu. Thậm chí, chúng con còn có thể bị người Mỹ giết. Vậy mong mẹ hãy chăm sóc giúp con hai em này". Về sau, mẹ tôi có rầy la tôi là đã gửi cho mẹ tôi nuôi hai đứa ăn như ma đói đúng vào lúc lương thực khan hiếm.

Tại trạm, sau khi đưa các em về nhà, chúng tôi cũng chẳng còn việc gì làm. Chúng tôi chờ rất lâu mới có lệnh của cấp trên. Với cái kính viễn vọng của trạm, chúng tôi thay nhau theo dõi hoạt động của các tàu chiến Mỹ từ ngoài khơi tiến vào vịnh Sagami rồi sau đó rẽ lên vịnh Tokyo chuẩn bị ký kết hiệp ước Nhật đầu hàng trên chiến hạm USS Missouri. Thật là một quang cảnh ngoạn mục, cứ như thể toàn bộ hạm đội Mỹ tiến vào vịnh ngay trước mắt chúng tôi. Tôi rất

nóng lòng muốn rời khỏi trạm, và khi được phép, tôi ra ga ngay, lên chuyến tàu đầu tiên trở về nhà. Thật là một dịp gia đình sum họp đầy đủ vì cả hai em trai tôi cũng được về nhà vào dịp này. Tất cả đều bình yên, mạnh khỏe, nên bố mẹ tôi hết sức vui vẻ và sung sướng. Trong chiến tranh, chúng tôi đều hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ mà không bị một vết thương nào. Chúng tôi cũng khác với đa số các thanh niên Nhật cùng trang lứa thường bị nhồi sọ lý tưởng tôn thờ Hoàng đế và sẵn sàng hi sinh mạng sống. Ở Nhật, chúng tôi thường nói đến bầu không khí gây cho mọi người tâm lý đồng tâm hiệp lực, cứ như mọi người đều hít thở một bầu không khí đặc biệt. Trong thời kỳ chiến tranh, các nhà cầm quyền đã lợi dụng đặc điểm này để phát động các phong trào tình nguyện tòng quân như đã xảy ra ở lớp trung học của em trai tôi. Bị bầu không khí này tác động, nhiều thanh niên Nhật đã tình nguyện đăng ký nghĩa vụ quân sự. Nhưng khá nhiều phi công lái máy bay cảm tử Thần Phong đã thất vọng vì không được bay chuyến cảm tử cuối cùng. Sau này, họ cảm thấy may mắn là đã không phải hứng chịu cái chết. Sau chiến tranh, khi Nhật Hoàng đọc tuyên bố trước quốc dân và công du khắp nước Nhật với biểu tượng là một bậc phụ mẫu đáng kính chứ không phải một ông thánh, tâm lý bình an bắt đầu trở lại. Đối với nhiều người, bây giờ chiến tranh đã đi qua, nhưng dường như cả đất nước vừa trải qua một thảm họa tàn khốc chẳng khác gì một thảm họa thiên nhiên.

Thời kỳ hòa bình mới được lập lại thật xa lạ. Không còn những cuộc ném bom, nhưng nhiều thành phố trông chẳng còn gì để ném bom nữa. Ở trung tâm các thành phố lớn như Osaka, Nagoya, Yokohama và Tokyo, chỉ những tòa nhà kiên cố đúc bằng bê tông hoặc đá còn trụ vững sau các cuộc ném bom. Những ngôi nhà ọp ẹp, những cửa hàng, những nhà máy dựng bằng gỗ và giấy dầu bị cháy trụi sau trận mưa bom do máy bay B.29 thả xuống. Những khoảng trống ngăn cách các khu dân cư chẳng còn tác dụng vì gió đem tàn lửa dễ dàng vượt qua bắt cháy các khu vực khác. Trước chiến tranh, dân số Tokyo là 7 triệu người nay, sau các cuộc ném bom, không còn đến một nửa trụ lại thành phố. Gần 4 triệu người đã sơ tán về các vùng nông thôn hoặc các đô thị nhỏ. Thảm họa này còn khủng khiếp hơn cả vụ động đất xảy ra tại Tokyo năm 1923, nhưng sức tàn phá của lửa thì chẳng khác gì nhau. Do đó, đối với một số người Tokyo, họ đã chứng kiến thành phố bị huỷ hoại hai lần trong cuộc đời mình.

Khi chiến tranh kết thúc, chỉ có 10% xe cộ trong phố còn hoạt động được. Chỉ có 60 chiếc xe buýt và một số nhỏ xe tải là còn chạy được. Hầu hết các xe này đều chuyển sang chạy than hoặc

chạy củi vì nhiên liệu lỏng đã cạn kiệt. Bệnh tật hoành hành khắp mọi nơi và tỷ lệ người mắc bệnh lao lên tới 22%. Bệnh viện thiếu thốn đủ thứ, kể cả bông, băng và thuốc sát trùng. Các cửa hàng bách hóa đều chẳng còn gì ngoài những thứ chẳng bán được như cần kéo violon, vợt tennis v.v... Vài rạp chiếu bóng vẫn mở cửa, đông nghịt người xem vì họ cũng rỗi việc, không biết làm gì, không biết phải đi đâu và muốn quên đi nỗi thống khổ trong vài giờ đồng hồ.

Gia đình Morita chúng tôi thật may mắn vì không ai hy sinh trong chiến tranh. Ngay cả văn phòng của công ty và nhà máy tại Nagoya, thậm chí cả nhà riêng của gia đình chúng tôi cũng chẳng bị hư hại gì lớn sau các trận bom. Sau vài ngày đoàn tụ và nghỉ ngơi, chúng tôi bắt đầu bàn bạc về tương lai, đặc biệt là tôi, với vai trò con trưởng trong gia đình. Cha tôi còn rất mạnh khỏe và tráng kiện, ông vẫn điều hành công việc kinh doanh và tôi cũng chưa cần đứng ra quản lý công ty Morita. Trong thời kỳ chiến tranh, nhà máy vẫn hoạt động sản xuất phục vụ chiến tranh bột miso và rượu, nhờ đó, công việc kinh doanh không hề bị gián đoạn. Tôi đề nghị một vài ý kiến cải tiến kinh doanh nhưng sự có mặt của tôi ở nhà máy chưa thật cần thiết vì đã có cha tôi, các trưởng phòng quản lý cùng các nhân viên thừa hành khác. Hơn nữa, lúc đó tôi mới 24 tuổi và mọi người đều cho rằng tôi còn rất nhiều thời gian để tham gia công việc kinh doanh sau này.

Trong vài tuần đầu ở nhà, tôi nhận được thư của giáo sư Hattori, người thầy giáo dạy vật lý đã chỉ bảo tôi rất nhiều khi tôi còn học ở trường cao đẳng. Ông thông báo rằng ông đã chuyển lên khoa vật lý Viện Công nghệ Tokyo và ông đang hỗ trợ thành lập một trường đào tạo đặc biệt dành cho những sinh viên theo học ngành kỹ thuật nhưng bị gián đoạn bởi chiến tranh... Hiện đang thiếu giáo viên cho trường nên ông tha thiết mời tôi tham gia giảng dạy ở khoa này. Tôi nghĩ đây là một ý tưởng hay để tiếp tục nghiên cứu vật lý và hơn nữa được tới Tokyo. Tôi hy vọng tìm được một công việc thú vị vì hiện tại lực lượng hải quân và toàn bộ lực lượng quân sự Nhật Bản đã bị giải thể. Cha mẹ tôi đều đồng ý cho tôi theo nghề giáo viên, và thật may mắn tôi còn liên lạc được với Ibuka, một kỹ sư tài năng cùng làm việc với tôi trong nhóm nghiên cứu hải quân, lúc này vừa lập một phòng thí nghiệm mới ở Tokyo.

Trong vài tháng cuối của cuộc chiến, tôi ít khi liên lạc với Ibuka. Khi chiến tranh sắp kết thúc, do nhà máy và phòng thí nghiệm Tokyo nằm trong khu vực mục tiêu, nơi có nhiều nhà máy nhỏ nên Ibuka chuyển nhà máy về Nagano - Tây Bắc Tokyo, mất vài giờ đi tàu nên anh cũng ít đến

nhà chúng tôi hơn. Trước đây, anh nhiều lần đến thăm tôi tại phòng thí nghiệm ở Zuchi, và tôi cũng nhiều lần đến khu vườn táo ở Nagano, nơi anh lập nhà máy mới. Một hôm ở Nagano, khi cả hai chúng tôi đều biết tin thua trận do nghe đài sóng ngắn, tôi nói chuyện với lbuka về dự định công việc sau chiến tranh.

Ibuka còn biết tin mật khác. Bố vợ anh là Tamon Maeda, cánh tay phải của Hoàng thân Fumimaro Konoe. Konoe từng là Thủ tướng Nhật và đã chống lại bè phái quân sự, những kẻ sau này khống chế Chính phủ và đẩy Nhật Bản vào cuộc chiến. Về sau, Maeda được chọn làm bộ trưởng giáo dục đầu tiên sau chiến tranh của Nhật, nhưng mới được 6 tháng đã buộc phải từ chức trong một cuộc thanh trừng vì ông dính líu đến các quan chức chính phủ thời chiến. Khi chiến tranh sắp kết thúc, dinh thự của Maeda bị bom phá huỷ, ông phải chuyển đến khu núi Karuizawa, không xa Nagano lắm. Ibuka thường đến thăm ông ở đó và được nghe rất nhiều chuyện về ngoại giao và quân sự.

lbuka quản lý công ty Nihon Sokuteiki (Công ty dụng cụ đo lường Nhật Bản). Nhà máy của công ty nằm trong địa phận quận Nagano, anh thuê tới 1.500 công nhân chuyên sản xuất các bộ phận cơ khí nhỏ dùng để kiểm tra tần số của các thiết bị rada. Các thiết bị này dao động cần chính xác tới 1.000 chu kỳ/giây nên Ibuka có sáng kiến thuê các sinh viên trường nhạc kiểm tra độ chính xác của các phần tử mà không dùng đến âm thoa một nghìn chu kỳ. Sở dĩ tôi kể chuyện này để nhấn mạnh tới óc sáng tạo và sự minh mẫn của anh trong công việc. Chính điều đó đã gây cho tôi một ấn tượng khá sâu sắc và khiến tôi muốn làm việc chung với anh.

Nhưng Ibuka chưa cảm thấy vừa lòng khi chỉ chuyên sản xuất hàng hoạt các linh kiện ở vùng nông thôn. Ibuka đã nói với Taija Uemura, chủ tịch công ty rằng anh muốn quay về Tokyo làm việc. Uemura miễn cưỡng để anh ra đi và hứa sẽ giúp anh trong công việc kinh doanh mới. Ibuka có một người bạn là chủ một cửa hàng bách hóa Shirokiya ở khu Nihonbashi (Tokyo) nay bỏ không do bị ném bom phá huỷ hoàn toàn. Sở dĩ, tòa nhà trở thành mục tiêu oanh tạc vì dưới tầng hầm có một xưởng sản xuất bóng đèn chân không.

Chính trong tòa nhà cũ kỹ, trơ trụi, trống rỗng nằm trong khu vực đổ nát, điêu tàn mà xưa kia có thời là khu sầm uất của Tokyo, Ibuka đã xây dựng và thành lập Phòng thí nghiệm nghiên cứu viễn thông Tokyo, với vẻn vẹn bảy nhân viên lấy từ nhà máy Tokyo cũ trước đây đã cùng với

anh chuyển tới Nagano. Tất cả làm việc chen chúc trong một tổng đài điện thoại cũ ở tầng ba của tòa nhà rồi sau đó dùng thêm mặt bằng trên tầng bảy. Ibuka có lần nói với tôi rằng những nhân viên lúc đầu rời khỏi Tokyo không muốn trở về sinh sống ở Tokyo nữa vì họ lo không kiếm được nơi ở và hơn nữa lương thực lại khan hiếm. Họ biết rằng công ty cũng chẳng còn nhiều tiền và tiền đồ của công ty cũng chẳng lấy gì làm sáng sủa.

Tất cả tài sản của Ibuka nằm trong túi áo và trong trí óc anh (số tiền anh hiện có là tiền bán von kế của công ty cũ). Những người còn lại này họp bàn kế hoạch trong một quang cảnh hoang tàn của cửa hàng bách hóa bị bom làm cháy rụi và hàng tuần liền, họ cố tìm ra phương thức kinh doanh phù hợp để công ty mới có khả năng hoạt động. Vào thời điểm đó, chỉ có chợ đen là hoạt động sôi nổi và chỉ ở đó mới mua được những linh kiện cần thiết. Các công ty điện tử lớn và lâu năm cũng bắt đầu sản xuất trở lại và không muốn bán các linh kiện cho đối thủ cạnh tranh với họ. Ibuka muốn kinh doanh mặt hàng nào đó mới mẻ nhưng trước tiên, anh cần có một cơ sở tài chính vững chắc. Trong những buổi họp đầu, có rất nhiều ý kiến mới lạ được đưa ra. Ví dụ, một người trong nhóm gợi ý công ty nên cho thuê một mảnh đất bỏ không nào đó và mở một sân gôn vì hầu hết khu vực trung tâm Tokyo đã bị phá trụi và san bằng. Họ lý giải rằng nhân dân đang rất cần giải trí. Rạp chiếu bóng đã quá đông nên người ta muốn cái gì đó mới mẻ. Một người khác lại cho rằng kinh doanh thực phẩm là chắc ăn nhất, lại dễ kiếm tiền và bán bánh rán nhân đậu xanh chắc cũng kiếm được khá.

Thực vậy, lương thực là vấn đề nan giải luôn luẩn quẩn trong trí óc mọi người. Vì vậy, cuối cùng, toàn nhóm quyết định chế tạo một chiếc nồi cơm điện đơn giản. Nhưng họ không bao giờ hoàn thiện được nó, dù đã tiến hành thí nghiệm nhiều kiểu mẫu. Chiếc nồi làm bằng gỗ, dưới đáy đặt những cực điện xoắn ốc. Nguyên lý hoạt động của chiếc nồi này là đổ gạo với nước vào nồi sẽ làm mạch điện hoạt động, nồi được đun nóng làm chín cơm. Mục đích là khi cơm chín, mạch sẽ tự động ngắt điện và chỉ việc ngồi vào bàn ăn. Nhưng kết quả lại không luôn như mong đợi, lúc thì cơm khê lúc thì cơm sượng. Sau cùng, họ đành phải bỏ cuộc. Họ thậm chí đã nghĩ đến lò nướng bánh dựa trên nguyên lý tương tự - bột ướt làm thông mạch các mối kim loại của một hộp gỗ - nhưng họ thực sự chưa bao giờ tạo ra nó. Cuối cùng, họ phải nhờ tới các bà vợ giúp trong việc chế tạo các tấm đệm sưởi điện, đính dây điện lên vải. Các tấm đệm sưởi điện này được bán đầy chợ phố và là nguồn thu chính cho gia đình các nhân viên trong công ty.

Nhưng Ibuka không chuyển lên Tokyo vì mục đích kinh doanh giải trí, thực phẩm hay thiết bị sưởi gia đình. Anh luôn có một ý nghĩ ám ảnh: vì các máy thu thanh sóng ngắn bị cấm sử dụng trong chiến tranh, bấy giờ người ta rất quan tâm đến tin tức từ các đài sóng ngắn. Nay không còn cấm đoán, nhu cầu đó có thể được đáp ứng, lbuka nghĩ ra một cách. Bởi đài thu thanh rất quan trọng để nghe báo động và tin tức trong chiến tranh nên mọi người giữ gìn radio rất cẩn thận, nhưng họ chỉ bắt được sóng tầm trung và sóng AM thông thường. Vì thế, Ibuka thiết kế một bộ điều chỉnh sóng ngắn gồm một hộp gỗ nhỏ và một mạch điện đơn giản chỉ cần một ống chân không. Bộ điều chỉnh này có thể gắn thêm vào bất kỳ máy thu thanh nào và có thể bắt được sóng ngắn. Nhân viên phải kiếm bóng đèn ở chợ đen, một số rất đắt tiền nhưng sản phẩm rất được ưa chuộng và đem lại niềm tin cho mọi người trong công ty.

Ông Maeda có một người bạn làm ở tờ báo ngày lớn nhất ở Nhật Bản thời bấy giờ, đó là Asahi Shimbun. Người bạn này tên là Ryuzo Kaji, thường xuyên viết mục "Bút chì xanh". Vì thiếu giấy in nên hồi đó, báo Asahi chỉ có một trang, nhưng ngày 6 tháng Mười năm 1945 báo đã dành một bài viết ca ngợi công ty:

"Một số người đã có radio nay chỉ cần điều chỉnh chút ít để bắt được sóng ngắn, đó là một tin tốt lành. Anh Masuru Ibuka, trước đây là giảng viên môn khoa học và cơ khí trường đại học Waseda và là con rể bộ trưởng bộ giáo dục Tamon Maeda, gần đây đã mở Phòng thí nghiệm nghiên cứu viễn thông Tokyo, tại tầng ba tòa nhà Shirokiya ở khu Nihonbashi. Xuất phát từ động cơ phi thương mại, anh đã tìm tòi nghiên cứu mở rộng việc sử dụng máy thu sóng ngắn bằng cách chuyển đổi những máy thu thông thường thành máy thu sóng ngắn nhờ việc gắn thêm một bộ phận phụ trợ. Với máy thu loại tốt có nhiều băng tần có thể chuyển ngay thành một máy thu sóng ngắn rất nhạy".

Bài báo còn dự đoán các đài phát tư nhân sẽ được nhà cầm quyền của các lực lượng chiếm đóng cho phép hoạt động, nên việc nâng cấp các máy thu thanh hiện có là điều hết sức cần thiết vì có thể sẽ bị lẫn sóng do nhiều đài cùng phát. Bài báo cho rằng gắn thêm bộ phận sóng ngắn sẽ nghe được nhiều đài phát khác nhau. Để tả thêm con người Ibuka, tác giả bài báo viết: "Trước kia, anh phụ trách một công ty sản xuất vũ khí nhưng nay mong muốn sử dụng những hiểu biết kỹ thuật của mình phục vụ dân sinh. Hiện nay, anh là một trí thức của thành phố. Anh sẵn sàng trả

lời bất kỳ câu hỏi nào kể cả những đề nghị có liên quan đến việc sửa chữa máy thu thanh thường dùng".

Nhưng hóa ra là có một vài điều Kaji đã không viết đúng về Ibuka. Thực tế là trước đây, Ibuka chưa từng làm việc trong ngành chế tạo vũ khí, anh cũng chẳng quan tâm lắm đến việc sửa chữa máy thu thanh. Không những thế, không phải Ibuka không có động cơ thương mại, vì thực sự anh rất cần tiền, ít nhất cũng để trả lương nhân viên. Nhưng nhờ có bài báo đó, tôi biết Ibuka đang làm gì và ở đâu: Tôi vội viết thư cho Ibuka nói rằng tôi muốn gặp anh ở Tokyo, muốn giúp anh bất cứ việc gì có thể. Ibuka viết thư trả lời tôi ngay, anh mời tôi đến thăm anh và công ty mới của anh. Nhưng anh cũng cho tôi biết công việc còn đang khó khăn và anh phải trả lương nhân viên bằng chính tiền túi của mình và đang tìm tài trợ.

Tôi lên Tokyo nhận công tác giảng dạy, và sau khi đã ổn định nơi ở tại nhà một người bạn ở khu vực phía tây thành phố, nơi ít bị ném bom hơn khu trung tâm, tôi vội đến ngay khu Nihonbashi thăm Ibuka. Trụ sở văn phòng mới của Ibuka nằm trong một cửa hàng bách hóa trông tồi tàn đến thảm hại. Nhưng trên nét mặt Ibuka có vẻ phấn khởi, anh và các nhân viên của anh rất sung sướng khi được làm việc trong khi không ít những người khác còn chưa biết số phận họ ra sao.

Tôi hiểu Ibuka gặp khó khăn với việc trả lương nhân viên, nên tôi định làm việc ở công ty nửa buổi và dạy học nửa buổi. Như thế, tôi sẽ có tiền lương dạy học và Ibuka không phải trả lương tôi nhiều và cả hai đều thoải mái. Ibuka và tôi bàn bạc rất kỹ về việc lập một công ty chung, chúng tôi đã có ý định này từ trước khi chúng tôi quen nhau và cuối cùng chúng tôi đi đến quyết định triển khai vào tháng Ba năm 1946 khi đã chuẩn bị xong mọi thứ. Như vậy, tôi vừa là một giảng viên đại học ăn lương nhà nước, đồng thời là một nhà nghiên cứu làm việc nửa buổi tại công ty mới của lbuka với các kế hoạch thành lập công ty chung mới. Chúng tôi hiểu rằng trước khi thực sự mở công ty chung, còn có một vấn đề khá tế nhị phải giải quyết đó là trách nhiệm của tôi đối với gia đình Morita. Cho nên tôi cùng Ibuka và ông Maeda, lúc đó, đã từ chức bộ trưởng Bộ Giáo dục đi chuyến tàu đêm về Kosugaya vào tháng Tư năm 1946 để xin phép cha tôi cho tôi tham gia vào công ty mới. Cả Ibuka và ông Maeda đều biết là việc xin cho tôi, người con trưởng, được rời bỏ công việc kinh doanh truyền thống của gia đình là một điều rất khó khăn và tế nhị.

Ở Nhật Bản, người ta coi việc đưa người con trai, đặc biệt là người con cả, ra khỏi môi trường kinh doanh gia đình để đi theo một ngành kinh doanh mới là một điều nghiêm trọng. Trong một số trường hợp, điều này được coi như việc xin nhận con nuôi. Ngày nay, việc này vẫn còn diễn ra trong một số ngành kinh doanh, đặc biệt ở các doanh nghiệp nhỏ. Nhưng kể cả ở các doanh nghiệp lớn, khi một thanh niên tham gia vào công việc kinh doanh của gia đình, thì lý lịch gia đình, việc giới thiệu và cam kết trung thành với gia đình dù chỉ là ngầm hiểu vẫn được coi trọng. Vì nó đảm bảo rằng anh ta sẽ làm công việc đó suốt đời, chứ không phải chỉ làm việc một vài năm như ở một số nước nơi nhân công thay đổi chỗ làm dễ dàng. Thực tế là, tôi sẽ làm việc cho một gia đình khác, gánh vác trách nhiệm khác.

Hành trình chúng tôi trải qua thật vất vả. Toa xe chúng tôi ngồi kính cửa sổ bị vỡ, nên chúng tôi phải ngồi trong gió lạnh, khói tàu và bồ hóng suốt dọc đường. Nhưng chúng tôi lại được nhà Mortita đón tiếp tại Kosugaya thật ấm cúng. Sau này khi nhớ lại, Ibuka còn nói anh không thể nào quên được lòng mến khách sự đón tiếp nồng hậu gia đình tôi đã giành cho anh và ông Maeda. “Mặc dù sự nồng nhiệt đó chỉ thể hiện bằng bánh mì, thứ bánh mì ngon tuyệt do chính gia đình Morita làm ăn với bơ, mứt và trà”. Sau chiến tranh, ngay cả những thức ăn thông thường đó cũng trở nên quý hiếm, thường thì chỉ có đồ dùng thiết yếu. Mọi người đều phải thắt lưng buộc bụng, chắt chiu từng hạt gạo để nuôi trẻ nhỏ. Rất nhiều người không có đủ cơm ăn. Trong chiến tranh, dân Nhật đã quen sống khổ hạnh, họ thường trộn lúa mạch và khoai tây vào cùng nhúm gạo để thổi cơm. Cuộc chiến đã làm cả nước phá sản và thoái chí, hàng triệu người đã bị buộc phải sống cầm hơi qua ngày đoạn tháng.

Sau vài câu chuyện xã giao, Ibuka cùng ông Maeda kể cho cha tôi về công việc kinh doanh mới, mục tiêu họ muốn đạt được và khẳng định tôi rất cần thiết cho công việc kinh doanh mới. Trình bày xong, ba chúng tôi đều căng thẳng chờ đợi câu trả lời. Có vẻ như cha tôi lúc ấy đã chuẩn bị trước nên ông nói không chút do dự rằng ông muốn tôi nối nghiệp ông. Rồi ông quay sang phía ông Maeda và Ibuka nói: “Nhưng nếu con tôi thấy cần phải làm một công việc nào đó để phát huy khả năng và sở trường thì tôi cũng không ngăn trở”. Ông nhìn tôi, mỉm cười và nói: “Con hãy làm những gì con muốn”. Tôi vui sướng, còn Ibuka thì kinh ngạc. Về sau anh kể với tôi rằng ông tưởng phải rất khó khăn mới thuyết phục được cha tôi. Em trai tôi, Kazuaki, lúc đó đang theo học ở trường đại học Wasada đã tự nguyện nối nghiệp gia đình Morita làm nghề sản xuất

rượu sake khi cha tôi tới lúc nghỉ hưu. Mọi việc đều được dàn xếp ổn thỏa. Ai nấy đều thở phào nhẹ nhõm.

Khi quay trở về Tokyo, chúng tôi tập trung mọi nguồn lực để mở công ty mới, lấy tên hiệu là Tokio Tsushin Kogyo (Công ty Cơ khí vô tuyến viễn thông Tokyo). Tổng số vốn ban đầu vào khoảng 500 đô la. Số tiền này chẳng phải to tát gì và thậm chí cũng không đủ để kinh doanh. Công ty của chúng tôi chẳng bao lâu thiếu vốn hoạt động và chúng tôi thường phải cầu cứu vay tiền cha tôi. Ông tin vào công việc chúng tôi làm, nên không buộc chúng tôi phải trả ngay. Vì thế chúng tôi quyết định đưa ông trở thành cổ đông của công ty. Điều này hóa ra là một vụ đầu tư may mắn đối với ông vì ông đã được đền bù xứng đáng với số cổ phiếu ngày càng nhiều và ông trở thành một cổ đông lớn của công ty.

Mặc dù phải nói rằng chính nghề dạy học đã nuôi tôi, nhưng tôi không chú tâm vào công việc này. Tôi nóng lòng được cống hiến toàn bộ công sức vào công ty mới. Rồi đến một ngày, tôi cảm thấy rất hài lòng khi đọc trên một tờ báo rằng chính quyền do các lực lượng đồng minh chiếm đóng ra quyết định thanh trừng các giáo viên trước đây đã từng làm việc trong cho quân đội hoặc hải quân Nhật. Tôi nghĩ ngay là trong số đó có tôi vì tôi cũng đã là một sĩ quan kỹ thuật chuyện nghiệp, nguyện cống hiến cả cuộc đời phục vụ lực lượng hải quân Hoàng gia Nhật. Lệnh thanh trừng này do Tổng Hành dinh các lực lượng đồng minh đưa ra dựa trên quan điểm các quân nhân chuyên nghiệp, bị coi là tội phạm chiến tranh, cần phải loại ra khỏi ngành giáo dục vì họ có thể gây ảnh hưởng tới tâm trí còn non nớt của lớp học sinh, sinh viên Nhật sau chiến tranh. Với tôi, lệnh thanh trừng này lại là một tin tốt lành, đó là cái cớ để tôi xin thôi giảng dạy ở trường và tôi sẽ có thể dành toàn bộ thời gian cho công việc kinh doanh của công ty.

Tôi đã đến chơi nhà giáo sư Hattori và trình bày với ông rằng mặc dù tôi rất biết ơn nghề dạy học nhưng tôi không thể tiếp tục được do có lệnh này. Giáo sư Hattori đến ngay cơ quan để kiểm tra lại và ông được cho biết rằng Bộ giáo dục cũng chưa có ý kiến chính thức là nên làm thế nào. Vì vậy, nhà trường đề nghị tôi cứ tiếp tục giảng dạy trong khi chờ đợi thông báo chính thức. Thế nên, tôi phải giảng dạy thêm một vài tháng nữa để chiều lòng người thấy đáng kính của tôi, giáo sư Hattori. Sau đó một thời gian vẫn không có một thông báo nào về lệnh thanh trừng này, nên tôi đã có một ý nghĩ táo bạo là mang bài báo đăng tin này lên chủ nhiệm khoa là ông Koroku Wada, trình bày lo lắng rằng nếu tôi tiếp tục dạy học và bị phát giác, thì nhà trường

có thể bị liên quan hoặc bị phạt vì đã bao che cho tôi. Tôi nói với ông: “Theo như tin đăng ở tờ báo này, tôi nằm trong số những người bị thanh trừng, nếu tôi cứ tiếp tục giảng dạy sẽ gây phiền phức cho nhà trường và tôi không muốn vậy”. Ông chủ nhiệm khoa cân nhắc những lý lẽ tôi đưa ra, cuối cùng ông quyết định: “Thôi được, anh có thể thôi dạy học ngay từ ngày hôm nay”. Và nghề dạy học của tôi đến đây là chấm dứt. Tôi đến chào từ biệt giáo sư Hattori và vui mừng quay về công ty.

Nhiều tháng sau cũng chẳng thấy có thông báo nào về lệnh thanh trừng và cứ mỗi tháng, nhà trường vẫn gọi điện giục tôi đến lĩnh lương như thường lệ, chắc vì lý do nào đó mà tên tôi vẫn nằm trong sổ lương nhà trường. Hơn nữa, tuy tôi tuy đã nghỉ dạy nhưng, lương của tôi vẫn tăng thêm cứ hai hoặc ba tháng một lần do có sự điều chỉnh lương theo tình hình lạm phát. Tôi vẫn tiếp tục được lĩnh lương cho tới tận tháng Mười năm 1946 khi Bộ giáo dục có công văn chính thức thải hồi tôi. Tôi hết sức hoan nghênh việc được nhận lương vì công ty mới của tôi chưa có doanh thu đáng kể nào vào thời điểm đó.

Tháng Tám năm 1946, cửa hàng bách hóa Shirokiya chuẩn bị xây dựng lại. Họ thông báo rằng chúng tôi phải chuyển đi. Chúng tôi đành phải chuyển trụ sở sang khu vực khác một thời gian, khu Kichijoji, một trong những khu cổ nhất ở Tokyo nhưng chúng tôi thấy chưa thỏa mãn với địa điểm này. Cuối cùng, chúng tôi lại chuyến công ty tới một căn nhà gỗ tồi tàn, đổ nát nhưng tiền thuê rất rẻ ở Gotenyama, thuộc khu vực Shinagawa ngoại vi phía nam thành phố. Đó là một ngọn đồi trước đây từng nổi tiếng với rừng hoa anh đào. Năm 1853, đồi Gotenyama được xây thành công sự để bảo vệ Vịnh Tokyo, nhưng khi chúng tôi dọn đến ở tòa nhà cũ kỹ, bốn bề lộng gió, vào một ngày lạnh lẽo tháng Giêng năm 1947, Gotenyama trông chẳng còn giống pháo đài khi xưa nữa, mọi thứ quanh đây đều hoang tàn, đổ nát vì bom đạn. Mỗi khi trời mưa, nước thấm dột từ mái nhà xuống và đôi khi chúng tôi phải giương ô che bàn làm việc. Mặc dù địa điểm mới này xa trung tâm thành phố, nhưng chúng tôi lại cảm thấy thoải mái hơn và diện tích cũng rộng hơn trụ sở cũ ở cửa hàng bách hóa.

Để có thể tới giao dịch với công ty Tokyo Tsushin Kogyo, khách phải luồn qua dây phơi tã lót trẻ em do các bà láng giềng đem ra hong gió. Có lần, họ hàng thân thuộc đến thăm tôi và họ thấy kinh ngạc vì điều kiện ở đây quá tồi tàn đến nỗi cho là tôi đã trở thành một người sống vô tổ chức. Việc này cuối cùng cũng đến tai mẹ tôi. Họ không hiểu nổi tại sao một người cấp tiến như

tôi lại chọn làm việc ở một nơi như vậy, trong khi tôi có thể sống đàng hoàng ở Nagoya với tư cách là con trai cả trong gia đình có một truyền thống kinh doanh lâu đời.

2.

Trong quá trình tìm kiếm sản phẩm phù hợp để sản xuất, nhiều người đã khuyên Ibuka nên sản xuất máy thu thanh, vì lúc đó nhu cầu radio ở Nhật vẫn còn rất lớn, chứ không phải chỉ sản xuất bộ thích ứng điều chỉnh sóng ngắn, nhưng Ibuka kiên quyết từ chối. Anh lập luận rằng các công ty lớn có khả năng phục hồi nhanh chóng sau chiến tranh và họ sử dụng những loại linh kiện của chính hãng để lắp ráp sản phẩm, sau đó mới bán cho các công ty khác. Tất nhiên, họ sẽ giữ bí mật những công nghệ sản xuất hiện đại nhất để duy trì vị thế dẫn đầu so với các đối thủ cạnh tranh khác. Ibuka và tôi thường nói công ty mới này phải là công ty sáng chế, luôn năng động tạo ra sản phẩm mới, có trình độ kỹ thuật cao vượt bậc. Và thực ra, sản xuất radio không phải là ý tưởng giúp chúng tôi thực hiện những lý tưởng cao đẹp này.

Chúng tôi khảo sát lối sống của các gia đình Nhật Bản sau chiến tranh. Chúng tôi cũng bán khá nhiều bộ thích ứng sóng ngắn gắn vào các radio chỉ thu được sóng trung mà nhiều người Nhật còn cẩn thận giữ được từ thời chiến tranh. Bây giờ, chúng tôi nhận thấy khá nhiều máy hát còn sử dụng được. Trong chiến tranh rất khó tìm mua được động cơ cũng như đầu cần quay. Vậy nên phải có thị trường buôn bán các loại vật liệu này để sửa chữa và nâng cấp các loại máy hát cũ còn lại từ thời trước và trong chiến tranh. Những đĩa hát nhạc Swing và nhạc Jazz rất thịnh hành của Mỹ hồi đó được nhập vào Nhật và người dân rất ưa thích. Người Mỹ mang âm nhạc theo họ đến Nhật, và quá trình này bắt đầu khi quân chiếm đóng giới thiệu về nước Mỹ và lối sống của người Mỹ. Các nhà cầm quyền quân đội đồng minh kiểm soát toàn bộ các đài phát thanh và các trường có thể lại dạy tiếng Anh. Các đài phát thanh còn phát tiếng Anh sau thời gian bị cấm trong chiến tranh. Tư tưởng dân chủ, tự do cá nhân và quyền bình đẳng được gieo trồng trên mảnh đất mầu mỡ mà sau bao năm dài người dân vẫn bị kiểm soát tư tưởng và chịu sự độc quyền quân sự.

Trong thời kỳ quân đồng minh chiếm đóng, mọi thứ đều hết sức khan hiếm, và chợ đen là nơi duy nhất hoạt động nhộn nhịp. Công ty mới của chúng tôi - Tokyo Tsushin Kogyo, chính thức thành lập vào ngày 7 tháng Năm năm 1946 - đã mua được một xe tải Datsun cỡ nhỏ, rất cũ với

giá 100 đô la. Do chỉ có Ibuka và tôi có bằng lái xe, nên dù là hai người dẫn đầu công ty, chúng tôi chia nhau lái xe giao hàng, mua nguyên vật liệu và vận chuyển về nhà máy. Chúng tôi làm mọi việc từ quản lý đến khuân vác hàng hóa lên xe, quay maniven khởi động xe, giao hàng hoặc đi mua những đồ lặt vặt.

Cảnh phố phường Tokyo hỗn loạn, ồn ã và mù mịt khói. Xăng dầu rất khan hiếm và đắt đỏ. Rất nhiều xe con, xe tải và xe buýt buộc phải chuyển sang chạy các thứ dầu thải, than củi, hoặc bất kỳ thứ gì có thể đốt cháy được kể cả rác rưởi và bụi than. Thỉnh thoảng còn thấy xe lừa trên phố. Chúng tôi vẫn có đủ xăng để chạy xe tải một cách hợp pháp hoặc tìm cách này hay cách khác. Hồi đó, lính Mỹ ăn cắp xăng bán cho dân chúng, họ hút xăng từ bình xăng xe zeep và xe tải hoặc bán thẳng cả thùng. Các nhà chức trách quân đội chiếm đóng tìm cách ngăn chặn hiện tượng ăn cắp xăng đó bằng cách nhuộm đỏ xăng. Thỉnh thoảng, quân cảnh Mỹ lại chặn một quãng đường giao thông, thò một cái ống dài vào thùng xăng của xe cộ, kiểm tra xem xăng có màu đỏ không. Nếu họ thấy xăng đỏ, chủ xe đó sẽ bị lôi thôi phiền phức, trình bày tại sao lại có xăng đỏ mà dùng. Nhưng càng ngày càng ít thấy người bị bắt, vì những người Nhật đã khôn ngoan tìm cách khử màu đỏ của xăng bằng than củi và “hợp pháp hóa” xăng chợ đen trở thành một công việc kinh doanh khá phát đạt.

Chúng tôi biết là các công ty điện lớn thường ít chú trọng đến việc kinh doanh các bộ phận thay thế, họ chỉ sản xuất đĩa hát mới. Mặc dù chúng tôi không thiên về sản xuất bộ phận thay thế vì đó không phải là các mặt hàng có hàm lượng kỹ thuật cao như chúng tôi mong muốn, nhưng Ibuka hiểu rõ anh đang làm gì. Việc sản xuất động cơ và đầu cần quay mới hoàn toàn thỏa mãn yêu cầu của người tiêu dùng thời đó nên đã nuôi sống được công ty. Tiền nong thì hạn hẹp, các biện pháp kiểm soát lạm phát của chính phủ đã gây khá nhiều phiền toái cho chúng tôi vì một số tiền lớn bị chậm lưu chuyển. Các nhà chức trách đặt ra giới hạn số tiền cá nhân và công ty được phép rút ở ngân hàng. Điều đó là nguyên nhân chính dẫn tới việc, chúng tôi phải làm các tấm sưởi điện rồi bán thẳng tới người tiêu dùng lấy tiền mặt.

Ibuka lúc đó đang bận tâm vào việc chế tạo một loại sản phẩm tiêu dùng hoàn toàn mới, chứ không chỉ nâng cấp các sản phẩm tiêu dùng đã có mặt từ trước thời kỳ chiến tranh, đó là chế tạo loại máy ghi âm trên dây.

Chúng tôi đã xem xét các loại máy ghi âm trên dây của Đức và trường đại học Tohoku thuộc miền bắc Nhật Bản lúc đó cũng đang bắt tay vào việc nghiên cứu chế tạo một loại dây thép đặc biệt dùng cho loại máy ghi âm này. Các nhà nghiên cứu đã tìm ra một công nghệ mới sản xuất thép từ tính.

Ibuka được tin công ty Kim khí Sumitomo đã sản xuất được một loại dây thép đặc biệt với đường kính chỉ 1/10 milimét. Ibuka đi ngay tới Osaka để bàn với Sumitomo về việc sản xuất loại dây dùng cho loại máy ghi âm mới mà anh dự định chế tạo. Nhưng công ty này không quan tâm tới đơn đặt hàng của anh, vì anh đại diện cho một công ty mới còn quá nhỏ bé song lại yêu cầu sản xuất một loại sản phẩm đòi hỏi kỹ thuật cao và lại rất tốn kém về mặt chi phí sản xuất và chỉ có mỗi anh đặt hàng loại này. Các công ty khác có khả năng chế tạo mặt hàng dây này cũng từ chối. Nhưng trong cái rủi lại có cái may. Do bị từ chối, không thể sản xuất được máy ghi thu thanh bằng dây từ tính nên chúng tôi rất thất vọng. Nhưng về sau loại máy ghi bằng băng từ ra đời, một loại sản phẩm cao cấp hơn nhiều so với máy ghi bằng dây từ, mặc dù lúc này chúng tôi chưa biết điều đó.

Các lực lượng chiếm đóng tiếp quản Công ty phát thanh Nhật Bản NHK, và cả đài tiếng Nhật BBC. Họ đang cần những loại thiết bị kỹ thuật mới ví dụ như các thiết bị trộn âm và các thiết bị phát thanh khác. Ibuka lại là kỹ sư khá thông thạo về các loại máy này. Ibuka đệ trình hợp đồng xin thầu xây dựng hệ thống thiết bị trộn âm lớn cho đài phát thanh NHK. Viên sĩ quan Mỹ phụ trách công việc này là một thiếu tướng; ông ta đến thăm xưởng sản xuất của chúng tôi ở Gotenyama, tìm hiểu phong cách quản lý và bàn bạc cụ thể hơn trước khi ký kết hợp đồng. Một người bạn của Ibuka, anh Shigeo Shima đang phụ trách mảng cơ khí trong dự án xây dựng lại những bộ phận bị chiến tranh tàn phá tại NHK, và Shima đã tiến cử công ty của Ibuka. Shima cùng đi với viên thiếu tướng Mỹ đến kiểm tra nhưng khi viên thiếu tướng trông thấy xưởng sản xuất của chúng tôi, ông lắc đầu quầy quậy. Ông ta không hiểu nổi tại sao một người phụ trách cơ khí có uy tín của đài NHK lại tiến cử một công ty vô danh hoạt động trong điều kiện thô sơ, tồi tàn đến thế. Lúc đó, Shima chỉ biết đề nghị viên thiếu tướng hãy tin những nhận xét của anh. Cuối cùng, bản hợp đồng cũng được ký kết, nhưng vì viên sĩ quan Mỹ còn lo ngại nơi sản xuất của chúng tôi có thể bị hỏa hoạn nên đề nghị chúng tôi chuẩn bị đủ nước và cát, đặt xung quanh xưởng.

Khi chúng tôi giao các thiết bị cho đài phát thanh NHK nằm giữa trung tâm Tokyo, cách đại bản doanh của tướng Mac Arthur chỉ nửa dặm đường, mọi người đều thán phục về chất lượng sản phẩm, đặc biệt là viên tướng hoài nghi người Mỹ, vẫn băn khoăn không hiểu tại sao một công ty nhỏ mới lập, làm việc theo ca như vậy lại có thể chế tạo ra những sản phẩm có hàm lượng kỹ thuật cao đến thế. Mọi người đều khen ngợi, chúc mừng, còn viên tướng tỏ ra rất hài lòng. Tôi cho rằng chúng tôi có thể tiếp tục nhận được đơn đặt hàng từ Dịch vụ phát thanh của quân đội Mỹ và cả từ Không quân Viễn Đông do đã chiếm được lòng tin ngay từ lần đầu hợp tác.

Trong khi Ibuka đang bàn giao bộ trộn âm và đón nhận lời chúc mừng, anh đã nhìn thấy một máy ghi âm bằng băng từ nhãn hiệu Wilcox Gay tại văn phòng của cơ quan phát thanh, đó là chiếc máy ghi âm bằng băng từ đầu tiên Ibuka được thấy. Sau khi xem qua cái máy này, anh nhận thấy máy ghi âm bằng dây từ mà anh cố sức chế tạo còn thua xa loại máy ghi âm bằng băng từ này. Máy ghi âm bằng dây từ còn tồn tại một số nhược điểm mà máy ghi âm bằng băng từ đã giải quyết được. Thứ nhất, để thu được âm thanh chính xác, dây từ cần phải chạy rất nhanh qua đầu ghi âm và đầu phát lại, có nghĩa là cần phải cuốn nhiều dây từ, nhưng chỉ có thể quấn vào ống cuộn một số dây từ nhất định. Nếu không thì phải chế tạo loại dây từ thật mỏng hoặc phải có các những ống cuộn lớn. Tệ hơn, là không thể sửa được phần đã thu. Vì vậy, khi đã thu gì thì phải chính xác tuyệt đối. Nếu bạn muốn sửa đổi phần nào đó, bạn phải thu lại phần đó đè lên phần đã thu trước, điều này rất khó thực hiện.

Nhưng băng từ có thể giải quyết vấn đề này dễ dàng. Không giống như dây từ, băng từ có thể nối lại đơn giản hơn. Do đó, có thể ghép nối những sửa đổi mà không ảnh hưởng đến các phần khác. Bạn có thể quấn rất nhiều băng từ vào một ống cuộn nhỏ. Tuyệt nhất là, âm thanh ghi trên băng từ trung thực hơn âm thanh ghi trên dây từ. Trước đó, chúng tôi đã đọc một số tài liệu về ghi âm bằng băng từ, nó được phát minh ở Đức. Thực vậy, trong thời kỳ chiến tranh, người Đức đã sử dụng băng từ để phát thanh nhiều chương trình tuyên truyền và có thể phát nhiều giờ liền. Hãng Ampex và nhà sản xuất băng từ chính, công ty Chế tạo và khai thác mỏ Minnesota, ngày nay gọi tắt là công ty 3M của Mỹ nằm trong số những công ty sớm bắt tay kinh doanh mặt hàng này ngay sau khi chiến tranh kết thúc. Công nghệ chế tạo máy ghi âm trên băng từ ngày càng được cải tiến và hoàn thiện. Ibuka muốn công ty chúng tôi giờ đây sẽ sản xuất loại băng từ này, chứ không phải loại máy ghi âm dây trước đây.

Từ trước đến giờ, Ibuka đã nói đến quá nhiều loại sản phẩm có khả năng chế tạo với đồng nghiệp làm mọi người phát ngán, đặc biệt là người kế toán. Ibuka biết họ không tin anh lắm. Lần này, Ibuka quyết tâm chế tạo ra một máy ghi âm trên băng từ cho nước Nhật, nhưng để tiến hành công việc, anh phải ra sức thuyết phục các đồng nghiệp cũng như viên kế toán rất chặt chẽ trong chi tiêu rằng kế hoạch này đầy triển vọng. Ibuka xin viên sĩ quan Mỹ phụ trách cho mượn cái máy ghi âm về công ty để các đồng sự xem. Lúc đầu, viên sĩ quan này do dự, nhưng sau đó đã đồng ý để Ibuka mang chiếc máy đó về công ty cho mọi người xem. Mọi người xúm quanh xem máy hoạt động và sau đó họ đều nhất trí đây là một dự án công ty nên thực hiện; chỉ có Junichi Hasegawa, người kế toán do cha tôi cử đến giúp chúng tôi quản lý tài chính tỏ ra chưa đồng tình. Anh này và Shuzaburo Tachikawa, giám đốc phụ trách các vấn đề chung là vẫn còn khắt khe với việc này và cho là thực hiện sáng kiến mới này sẽ rất tốn kém và không hứa hẹn gì nhiều. Họ không tán đồng việc chúng tôi nên đầu tư nghiên cứu và phát triển công trình này. Nhưng Ibuka và tôi lại quá hứng khởi muốn được chế tạo cái máy ghi trên băng từ này và chúng tôi quyết định hợp sức thuyết phục anh chàng Hasegawa. Chúng tôi bố trí mời anh ta đến ăn tối tại một quán tại khu chợ đen một bữa ăn khá thịnh soạn, có cả bia- một thứ thời đó còn khan hiếm. Chúng tôi chén tạc chén thù cho tới tận nửa đêm. Trong khi ăn, chúng tôi kể những ưu việt của máy ghi âm trên băng từ cho anh này nghe, máy ghi âm trên băng từ sẽ tạo ra một cuộc cách mạng công nghiệp, công ty sẽ có lợi gì nếu sớm chế tạo chiếc máy này, công ty có thể đánh bại các công ty khổng lồ khác nếu bắt tay ngay vào việc, và muốn vậy thì công ty phải khôn ngoan và nhanh chân hơn các công ty khác. Chắc hẳn lý lẽ của chúng tôi rất thuyết phục nên anh ta đã đồng tình tắp lự sau khi cái bao tử đã đầy căng, và thế là chúng tôi dẹp xong mọi trở ngại.

Hay ít nhất, chúng tôi đã nghĩ vậy. Chẳng bao lâu, chúng tôi nhận thấy khó khăn chính lại là chúng tôi chưa biết cách chế tạo bộ phận chính của máy ghi âm, đó là băng ghi âm. Băng từ là vấn đề cốt lõi mà nó vẫn là điều bí ẩn với chúng tôi. Do đã nghiên cứu máy ghi âm dây trước đây, nên chúng tôi khá tin tưởng vào khả năng sản xuất các linh kiện điện tử và các chi tiết cơ khí cho máy ghi âm băng từ, nhưng băng từ lại là một vấn đề hoàn toàn khác. Không một ai ở Nhật có kinh nghiệm chế tạo băng ghi âm từ tính cả và cũng chẳng có hàng nhập khẩu, vì thế chỉ còn cách là tự chế tạo loại băng này. Mục tiêu chiến lược của chúng tôi ngay từ đầu không chỉ chế tạo máy mà còn cả băng ghi âm nữa, vì chúng tôi hiểu rằng thị trường máy ghi âm và băng

ghi âm trong tương lai sẽ rất lớn. Nếu chỉ bán máy ghi âm mà không bán băng thì khác nào chúng tôi nhượng một mặt hàng béo bở cho những hãng cạnh tranh với chúng tôi sau này.

Vấn đề đầu tiên và cũng là vấn đề khó khăn nhất đối với chúng tôi, đó là kiếm cho ra hoặc phải sản xuất cho được vật liệu nền. Chúng tôi không có chất dẻo, mà chỉ có chất xenlofan -chất này không đáp ứng được đầy đủ yêu cầu, nhưng chúng tôi vẫn phải sử dụng tạm vì đó là thứ nguyên liệu chúng tôi hiện có trong tay. Ibuka, tôi và Nubotushi, một kỹ sư trẻ tay nghề cao, hợp thành một nhóm nghiên cứu. Chúng tôi cắt những tấm xenlofan thành những dải dài rộng chừng 1/4 inch (đơn vị do chiều dài Anh, tương đương 2,54cm) và tráng trong nhiều chất thử nghiệm khác nhau. Chẳng bao lâu, chúng tôi đã thất vọng nhận ra rằng chất xenlofan dù dai và bền đến đâu chăng nữa cũng chỉ chạy qua cơ cấu ghi âm một hai lần là dãn ra và làm âm thanh bị méo. Chúng tôi mời các nhà hóa học tham gia tìm cách gia cố xenlofan nhưng kết quả cũng chẳng khả quan. Chúng tôi dùng những tấm xenlofan có độ dày lớn hơn nhưng cũng chẳng mang lại kết quả mong muốn. Cuối cùng, tôi hỏi anh họ tôi, Goro Kodera, lúc đó đang làm việc tại công ty sản xuất giấy Honshu xem anh có thể chế tạo giúp chúng tôi một loại giấy rất mỏng, mịn nhưng lại rất dai để chúng tôi dùng làm vật liệu nền cho băng ghi âm. Anh trả lời có thể thử nghiệm sản xuất loại giấy đó xem sao, và ít lâu sau, anh ta gửi cho chúng tôi một loại giấy mỏng và dai hảo hạng và chúng tôi tiếp tục hoàn thành công việc.

Hầu như không thể tìm kiếm được chất liệu có từ tính tốt để tráng băng ghi âm vào thời điểm khan hiếm đó. Quả là một điều khó tin khi thời đó, bộ ba chúng tôi dám chế tạo băng ghi âm bằng tay. Chúng tôi thường cắt những dải giấy dài, cuốn thành từng cuộn nhỏ một và sau đó mang trải dài trên sàn phòng thí nghiệm. Những cố gắng đầu tiên để tạo ra một chất liệu từ tính phù hợp đã thất bại hoàn toàn, chất liệu không đúng yêu cầu vì các thỏi từ được chúng tôi nghiền thành một thứ bột mịn có từ tính quá mạnh trong khi chúng tôi chỉ cần một chất từ tính có tương đối yếu để chế tạo băng từ. Qua nghiên cứu, Kihara tìm được chất forit oxalic (oxalic ferrite), một chất khi đem đốt sẽ trở thành oxit forit (ferric oxide). Đó chính là chất nền chúng tôi cần! Nhưng kiếm nó ở đâu? Tôi kéo Kihara cùng di đến khu buôn bán dược phẩm lớn của Tokyo, và ở đó chúng tôi tìm thấy duy nhất một cửa hiệu bán thứ chất liệu chúng tôi cần mua, chúng tôi mua hai chai chất đó và mang về phòng thí nghiệm. Do chưa có lò nung điện để nấu hóa chất này, chúng tôi đành mượn một cái chảo, cho hóa chất vào và quấy đều tay thứ dung

dịch này bằng một thìa gỗ, đun kỹ cho đến khi nước ngả màu nâu và màu đen, chất nâu là ôxit sắt và chất đen là a-xít sắt. Kihara đặc biệt có tài theo dõi sự biến đổi màu sắc của bột và lấy nó ra đúng lúc nó có thứ màu thích hợp. Chúng tôi đem trộn thứ bột đó với một thứ sơn Nhật trong suốt để có được độ đặc sánh theo yêu cầu rồi phun vào dải băng. Nhưng cách phun chất nền vào trên băng không đạt yêu cầu, nên chúng tôi buộc phải thử nhiều cách khác nhau, và cuối cùng có được cách sơn phủ bằng một thứ chổi lông mịn. Thú vị là cách làm này đem lại kết quả tốt nhất.

Nhưng phải nói là loại băng ghi âm làm bằng giấy này rất tệ. Tệ đến mức mà không thể nghe được cả câu: "Alô, alô" trên điện thoại. Nhưng chúng tôi rất đỗi tự hào về sản phẩm mới làm ra. Vào thời điểm đó, chúng tôi có 45 nhân viên và hơn 1/3 số đó tốt nghiệp đại học. Có nghĩa là chúng tôi có một tỷ lệ trí thức khá cao, nhưng không phải vì thế mà chúng tôi có thể chế tạo được băng từ có chất lượng cao nếu như không dùng tới chất dẻo cho băng. Khi nắm được nguồn mua chất dẻo, chúng tôi đã phát triển ngay công nghệ để sử dụng loại chất dẻo này. Với công nghệ chế tạo đã sẵn sàng, chẳng bao lâu chúng tôi sớm có băng ghi âm bán trên thị trường (Ikbuka rất quyết tâm nhảy vào lĩnh vực chế tạo băng ghi âm). Do đó, chúng tôi đầu tư khá nhiều sức lực vào đó, và chỉ vài năm sau, vào tháng Mười Một năm 1965, chúng tôi đã hoàn toàn thỏa mãn khi hãng IBM của Mỹ đã chọn băng ghi âm từ tính của công ty chúng tôi để xây dựng bộ nhớ các số liệu, tin tức cho các máy vi tính của hãng. Tất cả chúng tôi đều vui sướng rộn ràng khi công ty bắt đầu cung cấp công nghệ chế tạo băng từ cho hãng IBM và lắp đặt máy móc cũng như bố trí nhân viên kỹ thuật tại xưởng chế tạo của hãng IBM tại Boulder, bang Colorado.

Trong những ngày đầu đó, băng từ là mặt hàng chủ đạo quyết định tương lai của chúng tôi. Còn về máy ghi âm, chúng tôi đã hoàn thiện cơ chế hoạt động của nó tới mức tuyệt hảo. Cần phải nói rằng thứ máy ghi âm chúng tôi sản xuất năm 1950 còn có trọng lượng quá nặng và hình thức khá cồng kềnh, nhưng theo nhận định của chúng tôi, máy hoạt động rất tốt. Tôi hoàn toàn tin tưởng chúng tôi đang đi trên con đường dẫn tới thắng lợi. Một khi máy ghi âm của chúng tôi được tung ra thị trường, chúng tôi tin chắc rằng sau khi khách hàng đã tai nghe mắt thấy, chúng tôi sẽ bị ngập trong những đơn đặt hàng.

Nhưng sự thật lại rất phũ phàng. Máy ghi âm là một sản phẩm rất mới đối với người dân Nhật, nên không một ai biết công dụng của nó ra sao và đa số những người biết được công dụng của

máy lại chưa thấy cần thiết phải mua nó. Do đó, công ty chúng tôi cũng chẳng bán được máy cho ai.

3.

Nhìn lại chặng đường đã đi qua từ vị trí thuận lợi ngày nay, tôi hiểu được rõ hơn một vài vấn đề khác trong thời đó. Máy ghi âm trên băng đầu tiên chúng tôi sản xuất thành công trông to như cái hòm và nặng tới 35 kilô và chúng tôi đặt giá bán là 170.000 yen. Trong thời kỳ lực lượng đồng minh chiếm đóng Nhật Bản, đó là mức giá cực kỳ cao vì tỷ giá hối đoái lúc đó là 360 yen ăn 1 đô la Mỹ. Rất ít người ở Nhật Bản dám bỏ ra số tiền lớn đó để mua một cái máy mà thực sự họ cũng chưa biết là có cần thiết hay không. (Tại thời điểm đó, một người tốt nghiệp đại học đi làm lương không quá 10.000 yen một tháng). Chúng tôi đã sản xuất 50 máy ghi âm để bán ra một thị trường còn chưa hình thành. Cả Ibuka và tôi đều chưa hiểu biết gì về thị trường tiêu thụ, lại cũng chẳng có tí kinh nghiệm nào về sản xuất hàng tiêu dùng và tiêu thụ sản phẩm cả. Trước đây, Ibuka chỉ mới chế tạo các sản phẩm phục vụ theo yêu cầu của chính phủ hoặc của đài phát thanh, trừ việc anh đã từng chế tạo những bộ thích ứng điều chỉnh sóng ngắn và các bộ phận thay thế cho máy hát. Còn về phần tôi, tôi chưa hề làm bất cứ một thứ gì để bán. Mặc dù tôi được cha truyền một số kinh nghiệm về quản lý khi còn ít tuổi và cũng đã có một thời kỳ làm công tác quản lý ở trạm nghiên cứu hải quân, tôi còn rất bỡ ngỡ trong việc bán hàng ra thị trường. Cả Ibuka và tôi đều nghĩ rằng cứ có sản phẩm tốt là sẽ tiêu thụ được. Đây là bài học thấm thía đối với cả hai chúng tôi.

Chúng tôi là những kỹ sư luôn mơ tưởng tới thắng lợi và nghĩ rằng khi sản xuất được một thứ hàng nào độc nhất vô nhị thì chắc chắn sẽ giầu to. Tôi quyết tâm tạo thắng lợi từ chiếc máy ghi âm này bằng cách hàng ngày trình bày công dụng của máy cho bất kỳ ai muốn biết, mang nó giới thiệu cho các hãng buôn, cho các trường đại học, cho bạn bè, ghi âm tiếng nói của họ và phát lại cho họ nghe. Ai nấy đều rất thích thú với cái máy thần kỳ này, nhưng chẳng ai muốn mua nó cả. Họ hầu như đều trả lời giống nhau: “Đồ chơi này hay thật nhưng quá đắt”.

Lúc đó, tôi mới nhận ra rằng công nghệ độc đáo và hàng hóa độc đáo chưa đủ để công việc kinh doanh phát đạt. Phải có thị trường cho sản phẩm và phải làm thế nào để khách hàng tương lai hiểu rõ giá trị thật của sản phẩm đó. Tôi chợt nghĩ ra rằng tôi sẽ phải là người chào bán sản

phẩm cho công ty nhỏ bé của chúng tôi. Phải nói rằng công ty chúng tôi khá may mắn có một thiên tài như Ibuka, chuyên sáng tạo những mẫu sản phẩm mới trong khi tôi học cách chào bán sản phẩm.

Một may mắn ngẫu nhiên đã giúp tôi tìm thấy hướng giải quyết. Khi tôi còn đang bận tâm suy nghĩ tại sao máy ghi âm của chúng tôi lại không ăn khách thì tình cờ tôi đi qua một cửa hàng đồ cổ không xa nơi chúng tôi ở Tokyo là mấy. Tôi thực tâm không chú ý gì đến đồ cổ, lại càng không hiểu về giá trị của nó. Các thứ đồ cổ trong tủ kính được bày bán với giá rất cao. Tôi nhìn thấy một người khách đang mua một chiếc bình cổ. Không chút do dự, ông khách này móc túi lấy ví trả tiền cho chủ hàng. Giá cái bình cổ này còn cao hơn nhiều giá máy ghi âm của chúng tôi. Tôi tự hỏi tại sao lại có người dám trả một số tiền lớn như vậy để mua một vật không có một giá trị thực tiễn nào trong khi thiết bị mới và quan trọng của chúng tôi lại không ai chịu mua cả. Đối với tôi, rõ ràng rằng máy ghi âm có giá trị sử dụng cao hơn nhiều so với chiếc bình cổ, vì nó nâng cao đời sống tinh thần của người mua nó. Rất ít người hiểu rõ được giá trị của những nét tinh tế được thể hiện trên chiếc bình cổ, hơn nữa vì nó quá đắt tiền nên nhiều người không dám dùng nó và sợ làm vỡ nó. Nhưng một chiếc máy ghi âm có thể phục vụ cho cả trăm người, thậm chí cho cả nghìn người cùng một lúc. Nó giúp họ giải trí, hay giáo dục, nâng cao trình độ của họ. Đối với tôi, điều này quá rõ, máy ghi âm có giá trị sử dụng hơn hẳn chiếc bình cổ kia. Nhưng tôi nhận ra rằng người sưu tầm đồ cổ kia hiểu giá trị của chiếc bình và có lý do riêng khi mua chiếc bình đó. Ông cha tôi cũng có cùng sở thích như vậy, và sau này tôi cũng thế. Nhưng tại thời điểm đó, tôi hiểu ra rằng muốn bán được sản phẩm, tôi phải tìm đến những người hoặc cơ quan, tổ chức hiểu được giá trị của sản phẩm.

Chúng tôi, hay đúng hơn là ông Tamon Maeda, nhận thấy sau chiến tranh thiếu rất nhiều nhân viên viết tốc ký, vì rất nhiều người phải nghỉ học để tham gia cuộc chiến. Trong khi chờ khắc phục tình trạng này, các tòa án ở Nhật Bản đã phải cố gắng tận dụng số người viết tốc ký còn lại rất ít lúc bấy giờ. Với sự giúp đỡ của ông Maeda, chúng tôi được mời đến thao diễn máy ghi âm cho Tòa án tối cao Nhật Bản, và chúng tôi bán được ngay 20 máy. Các vị ở tòa án tối cao thấy ngay công dụng của máy ghi âm, họ nhận thức được giá trị sử dụng của máy, và đối với họ, đó không phải là thứ đồ chơi.

Mục tiêu tiếp theo của chúng tôi là các trường học. Trong các buổi họp bàn về mục tiêu bán hàng, Ibuka chỉ ra rằng nền giáo dục truyền thống của Nhật chỉ xoay quanh việc học đọc, học viết và sử dụng bàn tính. Nhưng khi người Mỹ tới Nhật sau thời kỳ chiến tranh, các nhà giáo dục Nhật Bản cảm thấy cần thiết phải giáo dục thông qua nghe - nhìn và giao tiếp và những ý kiến đó đã được bộ Giáo dục Nhật Bản ghi nhận và thi hành. Nhưng phương tiện thông tin đại chúng lại không sẵn có, chỉ có vài cuốn phim 16 ly được thuyết minh bằng tiếng Anh mà lúc đó lại rất ít sử dụng vì trước đó tiếng Anh bị cấm và không được dạy ở trường trong những năm chiến tranh. Do đó, rất ít giảng viên hiểu được thuyết minh trong phim và các sinh viên lại càng không thể. Có ý kiến cho rằng nên sử dụng máy ghi âm để phát các băng đã ghi tiếng sẵn, ý kiến này được mọi người tán thành và được phổ cập rộng rãi ở các trường học khắp cả nước. Mỗi quận, huyện đều có một trung tâm phim, nhưng tất cả các tài liệu đều bằng tiếng Anh. Người ta thấy phải tìm cách hướng dẫn bằng tiếng Nhật và phương tiện tốt nhất để làm việc này là dùng máy ghi âm.

Với cách hướng dẫn như vậy ở cấp quận, chẳng bao lâu chúng tôi thấy các trường học đều có nhu cầu sử dụng máy ghi âm. Ibuka nhận thấy các trường học đều có ngân sách để mua loại thiết bị chuyên dụng này. Vì thế, chúng tôi cố gắng thiết kế một loại máy ghi âm nhỏ hơn sử dụng trong trường học và giá cả cũng rất phải chăng để mỗi trường đều có thể mua được. Thắng lợi đầu tiên của chúng tôi là đã chế tạo thành công một loại máy ghi âm có kích cỡ trung bình, to hơn cái cặp tài liệu nhưng nhỏ hơn cái valy loại nhỏ. Chúng tôi đặt tên kiểu máy này là kiểu H. Đó là một máy ghi âm khá đơn giản, chỉ có một tốc độ cho cả băng ghi âm là 7, 5 inch một giây. Năm 1951, nhân viên công ty đã biếu chiếc máy này làm quà cưới cho tôi với Yoshiko, và chúng tôi đặt tên là kiểu H.

Chúng tôi bắt tay vào chế tạo các loại máy nhỏ xách tay với kiểu dáng hấp dẫn hơn để thu hút khách hàng. Công ty chúng tôi ăn nên làm ra và mở rộng sản xuất nên chúng tôi chuyển đến một tòa nhà lớn hơn, nhưng vẫn trên đồi Gotenyama. Cuối cùng, mọi người cũng chấp nhận những tư tưởng mới, thậm chí một số người còn quá sốt sắng, nhưng Nhật Bản đang xây dựng một xã hội mới, chứ không phải xây dựng lại xã hội cũ.

Với những bước trưởng thành, chẳng bao lâu chúng tôi lại bị lôi kéo vào một thử thách mới. Tôi đã học hỏi được nhiều về phát triển kinh doanh trên trường quốc tế. Để thu được tín hiệu tốt

vào băng từ của máy ghi âm do công ty chúng tôi chế tạo, phải sử dụng hệ thống thiên áp dùng dòng điện xoay chiều có tần số cao do tiến sĩ Kenzo Nagai phát minh. Hệ thống này khử từ ở băng trước khi nó chạy qua đầu ghi âm, ứng dụng một dòng điện xoay chiều vào tín hiệu ghi và tiến hành ghi âm, tạo ra ít tạp âm và độ méo hơn nhiều so với hệ thống thiên áp dùng dòng điện một chiều vẫn thường dùng trước đó. Do muốn hoàn thiện kỹ thuật ghi âm nên chúng tôi quyết định mua hẳn bằng sáng chế này, lúc đó thuộc quyền sở hữu của công ty Anritsu Electric. Hiện giờ, công ty này là một chi nhánh của công ty Nippon Electric, gọi tắt là NEC. Chúng tôi không đủ khả năng mua lại toàn bộ bằng sáng chế mà chỉ mua một nửa năm 1949, tức là chung quyền sở hữu với NEC. Tiến sĩ Nagai đã đăng ký bằng sáng chế này ở Nhật Bản, nhưng sau này, chúng tôi được biết ông cũng xin cấp bằng sáng chế ở Mỹ trước khi cuộc chiến tranh bắt đầu vào tháng Mười Hai năm 1941 và đã gửi số liệu về sáng chế của ông tới Thư viện Quốc Hội và một vài nơi khác vào thời kỳ đầu năm đó. Bằng sáng chế của ông không được đăng ký ở Mỹ, chúng tôi đoán là do không đúng lúc nhưng công trình nghiên cứu của ông đã bị các tổ chức, cơ quan ở đó sử dụng.

Sau khi mua bằng sáng chế, chúng tôi đã gửi thư thông báo tới các hãng sản xuất máy ghi âm trên băng toàn thế giới rằng chúng tôi là chủ sở hữu bằng sáng chế hệ thống thiên áp dùng điện xoay chiều và sẵn sàng cấp giấy phép sử dụng sáng chế đó cho hãng nào cần. Chúng tôi cũng thông báo hãng nào muốn bán loại máy ghi âm sử dụng loại hệ thống này ở Nhật, họ phải xin giấy phép của công ty chúng tôi. Chúng tôi nhận được thư của nhiều hãng trả lời họ không có ý định bán máy ghi âm trên đất Nhật và do đó họ thấy không cần thiết phải mua giấy phép của công ty chúng tôi. Chúng tôi biết hệ thống này đang được một vài hãng sản xuất nước ngoài sử dụng để chế tạo máy ghi âm nhưng không có giấy phép hợp pháp. Mặc dù vậy chúng tôi cũng phải chịu vì không biết nên làm thế nào. Một hôm, viên sĩ quan phụ trách bộ phận bằng sáng chế thuộc GHQ gửi công văn mời Ibuka đến văn phòng, có việc cần gặp. Vào thời buổi đó, nếu ai được mời đến GHQ, hẳn phải rất lo lắng vì có thể bị bắt giam vì một sự vi phạm nào đó mà mình không biết hoặc vì một hành động nào đó gây ra trong quá khứ. Cho nên, Ibuka tỏ ra rất lo ngại, anh đã phải thông báo cho vợ biết để vợ anh chuẩn bị trước tư tưởng. Anh còn nhờ ông Maeda, bố vợ anh, cùng đi để phiên dịch giúp. Viên sĩ quan muốn biết những khiếu nại của chúng tôi về bằng sáng chế. Ibuka cũng đã dự đoán trước được điều này nên đã mang theo tất cả các giấy tờ có liên quan đến việc mua lại bằng sáng chế nói trên. Khi viên sĩ quan đọc lướt qua các giấy tờ,

Ibuka cảm thấy vô cùng căng thẳng. Sau khi kiểm tra mọi giấy tờ, viên sĩ quan ngồi vào ghế và xác nhận là việc mua bằng sáng chế này là đầy đủ và hợp pháp. Mọi người đều cảm thấy nhẹ nhõm và viên sĩ quan tươi cười mời hai người uống cà phê.

Chẳng bao lâu sau đó, chúng tôi nhận được tin là công ty thương nghiệp Balcom Tokyo đang nhập máy ghi âm trên băng từ Mỹ. Chúng tôi gửi thư cho họ thông báo rằng chúng tôi có đặc quyền đối với hệ thống ghi âm sử dụng trong máy này. Họ phớt lờ thư thông báo của chúng tôi, nên chúng tôi buộc phải đưa ra tòa xin lệnh cấm công ty Balcom bán loại máy ghi âm đó. Phải nói rằng chúng tôi đã có một quyết định hết sức quan trọng khi phát đơn kiện công ty Balcom vì theo luật, các vụ kiện cáo dân sự, tòa án Nhật buộc nguyên đơn phải đóng một số tiền án phí khá lớn và không được trả lại dựa trên số tiền nguyên đơn đòi bồi thường. Đó là cách hạn chế các vụ kiện vô tích sự. Nếu chúng tôi muốn theo đuổi việc kiện cáo trước tòa, chúng tôi phải bỏ ra một số tiến lớn. Nhưng lúc đó chúng tôi thấy có nhiều lý do chắc chắn chúng tôi sẽ thắng. Hơn nữa, chính bằng sáng chế của chúng tôi đã chẳng được GHQ công nhận rồi đấy sao.

Tòa án nghe trình bày của chúng tôi và ra lệnh cấm Balcom bán loại máy này. Chúng tôi đi cùng các viên chức có thẩm quyền đến thẳng kho lưu của hải quan, dán lệnh của tòa án cấm chuyển dịch số máy ghi âm của công ty Balcom chờ vụ kiện được làm sáng tỏ. Các báo địa phương hàng ngày, cho đó là một câu chuyện khá hấp dẫn nên đã đăng hàng tít lớn. Họ bình luận rằng điều này chứng tỏ tính độc lập của Nhật Bản, vì một công ty Nhật nhỏ bé đã dám cả gan thách thức các hãng sản xuất cỡ bự của Mỹ. Dĩ nhiên là người của công ty Balcom hết sức bực mình, họ lập tức báo cáo vụ việc này cho hãng sản xuất ở Mỹ và hãng này thông báo là hãng đã được tổ chức Armour Research cấp giấy phép chế tạo, tổ chức này cũng có bằng sáng chế về hệ thống thiên áp dùng dòng điện xoay chiều.

Vô cùng tức giận, Amour cử ngay luật sư riêng, Donal Simpson đến Nhật Bản. Lần đầu tiên tôi có dịp gặp một luật sư người Mỹ và tôi thấy ông ta tỏ ra rất thông thạo công việc và cứng rắn trong lời lẽ ứng xử. Nhưng chúng tôi cũng đưa ra chứng cứ đầy sức thuyết phục là công trình nghiên cứu của tiến sĩ Nagai đã được công bố ở nước Mỹ trước khi tổ chức Armour Research có được bằng sáng chế này. Nếu kỹ thuật công nghệ này của tiến sĩ Nagai được coi như là một công trình chung thì chẳng lý gì lại cần bằng sáng chế nữa. Tôi còn đe dọa sẽ sang Mỹ làm vô hiệu hóa bằng sáng chế đã cấp cho tổ chức Armour Research. Tôi thật ra cũng không biết rõ sẽ phải làm thế

nào, nhưng hình như cũng có tác dụng vì khi vụ kiện này được trình bày trước tòa thì họ đã phải công nhận bằng sáng chế của tiến sĩ Nagai có giá trị về mặt pháp lý. Cuộc tranh chấp kéo dài 3 năm và kết thúc với thắng lợi nghiêng về công ty chúng tôi vào tháng Ba năm 1954. Điều đó có nghĩa là từ đó trở đi, mọi máy ghi âm bằng băng từ sử dụng hệ thống thiên áp với dòng diện xoay chiều bán trên đất Nhật, kể cả thiết bị của hãng lớn như Ampex bán cho đài phát thanh, đều phải trả tiền bản quyền phát minh cho công ty chúng tôi. Tôi đồng ý thỏa thuận không kiện tụng gì công ty Armour. Chúng tôi được quyền sử dụng bằng sáng chế của công ty Amour trên đất Mỹ, do đó, chúng tôi có thể xuất khẩu máy ghi âm của mình sang Mỹ mà không phải trả tiền sử dụng phát minh này. Ngoài ra, chúng tôi còn có thể cấp lại giấy phép sử dụng công nghệ này cho các nhà chế tạo Nhật khác, và khi họ xuất khẩu máy sang Mỹ, chúng tôi còn nhận được một nửa khoản tiền bản quyền phát minh. Chúng tôi được hưởng những quyền lợi này trong nhiều năm. Đó là cuộc điều đình đầu tiên của tôi với người Mỹ và kết thúc khá tốt dẹp. Vì thế, tôi cảm thấy có một nguồn cổ vũ mới và mạnh dạn tiến đến tương lai. Tôi cũng cần phải nói thêm là sau đó, tôi đã thuê luật sư Donald Simpson làm việc cho công ty chúng tôi.

4.

Chúng tôi đã suy nghĩ từ lâu làm thế nào để công ty Tokyo Tsuhin Kogyo chiếm lĩnh được thị trường thế giới: Để làm việc đó tất nhiên là Ibuka và tôi phải thay nhau đi khảo sát thị trường các nước. Năm 1952, công việc sản xuất kinh doanh mặt hàng máy ghi âm ngày càng phát đạt nên Ibuka muốn sang Mỹ xem xét việc sử dụng máy ghi âm ở nước này và học tập thêm kinh nghiệm cải tiến việc chế tạo băng từ. Anh hầu như không nói được tiếng Anh, nhưng cũng tìm cách đi thăm một số nơi và xem xét cung cách làm ăn của người Mỹ. Khi về, anh tỏ vẻ thất vọng, vì thấy ít phòng học ngôn ngữ sử dụng máy ghi âm và hơn nữa các trường học ở Nhật còn sử dụng máy ghi âm phổ biến hơn nhiều so với các trường ở Mỹ. Ibuka lại càng thất vọng hơn khi không có một nhà chế tạo băng từ nào cho phép anh vào thăm các xưởng sản xuất của họ. Nhưng dù sao thì chuyến đi Mỹ đó của Ibuka cũng rất có lợi cho công ty. Năm 1948, cả hai chúng tôi đã đọc công trình của William Shockley và một vài người khác tại viện thí nghiệm Bell trong cuốn Các thành tựu của viện Bell, và từ đó chúng tôi rất chú tâm đến các phát kiến của họ. Năm đó, có các bài báo nhỏ viết về công trình này được đăng trên báo chí Mỹ và ở nhiều nơi khác nói về một loại thiết bị điện tử - bóng bán dẫn do phòng thí nghiệm Bell phát minh, và khi

Ibuka đi thăm Mỹ, anh biết được giấy phép sản xuất thiết bị tuyệt diệu này chẳng bao lâu nữa sẽ được chính thức công nhận. Anh bắt tay ngay vào kế hoạch sử dụng thử thiết bị đó.

Thứ thiết bị vi điện tử này hoàn toàn mới mẻ với chúng tôi. Nắm được công dụng của nó và đưa ra quyết định nên sử dụng nó vào mục đích gì không phải là việc một hay hai kỹ sư điện tử có thể làm được. Trong một đêm mất ngủ tại một căn phòng ồn ào ở khách sạn Tart gần quảng trường Thời đại, lbuka chợt nghĩ rằng đội ngũ làm việc trong công ty hiện giờ là 120 người mà 1/3 là kỹ sư tốt nghiệp đại học, trong đó có đủ loại kỹ sư: điện tử, luyện kim, hóa học, cơ khí, và việc ứng dụng bóng bán dẫn vào công việc sản xuất chế tạo của công ty là một thách thức đối với tay nghề của mọi người. Chính Ibuka cũng chưa biết nên làm gì với bóng bán dẫn khi nắm được công nghệ chế tạo nó, nhưng anh lại rất thích thú với phát kiến kỹ thuật này. Anh tìm cách đến phỏng vấn viên giám đốc phụ trách việc cấp giấy phép sử dụng bằng phát minh của công ty điện Miền Tây ngay ngày hôm sau, vì công ty này nắm bằng phát minh của phòng thí nghiệm Bell nhưng bị từ chối vì ông này bận. Anh đành phải nhờ một người bạn tên là Shido Yamada đang sống ở New York và đang làm việc cho một công ty thương mại Nhật để đến tìm hiểu giúp một số vấn đề. Sau đó, Ibuka quay về nước.

Tôi phải nói rõ là loại bóng bán dẫn được chế tạo thời đó không phải là thứ mà chúng tôi có thể xin giấy phép, sản xuất và dùng thẳng ngay vào việc được. Loại thiết bị kỳ diệu này là một bước đột phá trong công nghệ điện tử và nó mới chỉ được dùng để xử lý tần số âm thanh. Trên thực tế, khi tôi cuối cùng đã ký được một bản thỏa thuận sử dụng bằng phát minh này một năm sau đó, người của công ty điện Miền Tây nói với tôi nếu công ty của chúng tôi muốn sử dụng tranzito trong công việc chế tạo các đồ tiêu dùng thì máy nghe dành cho người điếc là sản phẩm duy nhất mà chúng tôi có thể kỳ vọng. Vào thời đó, không có loại tranzito nào được tạo ra cho ngành chế tạo máy thu. Tất nhiên, chúng tôi đã không quan tâm đến thị trường máy nghe dành cho người điếc vì nó rất hạn chế. Chúng tôi muốn chế tạo một thứ sản phẩm được mọi người sử dụng. Chúng tôi vạch ra những kế hoạch đưa các nhà khoa học nghiên cứu và những kỹ sư của công ty vào việc phát triển một loại tranzito cao tần dùng cho máy thu thanh.

Chúng tôi đã bắt đầu cân nhắc loại máy thu thanh nào chúng tôi có thể tạo ra với các loại tranzito. Vào thời bấy giờ, xu hướng chung của thế giới trên thị trường máy thu thanh là tiến tới một khái niệm mới về lĩnh vực này. Cụm từ mới “hifi” (độ trung thực cao) sớm được mọi người

ưa chuộng. Người ta sẽ nghe vì sự thuần khiết của âm thanh, sự tái tạo âm thanh một cách trung thực hoặc ít nhất là sự tái tạo âm thanh bằng tần số. Một số người say mê hifi thuở ban đầu đã mua những đĩa ghi tiếng đầu tàu hỏa, máy bay cất cánh, ngựa phi, còi cảnh sát, tiếng những loại vũ khí bắn ra và tất cả các loại khác để khoe các hệ thống âm thanh mới của họ. Loa ngày càng lớn, âm thanh ngày càng to và các từ như "woofer" (loa loại trầm); "tweeter" (loa loại bổng); "distortion" (loại biến dạng) và "feedback" (loại hồi tiếp) bắt đầu xuất hiện trong ngôn ngữ. Bộ khuếch đại sử dụng nhiều đèn chân không được xem như có thể đem lại những âm thanh thuần khiết nhất. Chúng tôi mường tượng tranzito sẽ thay thế cho đèn chân không vừa to, vừa nóng lại chưa đáng tin cậy lắm. Nó có thể tạo ra cơ hội cho chúng tôi không những thu nhỏ các sản phẩm điện tử mà còn giảm được lượng điện năng tiêu thụ. Nếu chúng tôi có khả năng phát minh ra một loại tranzito có âm tần đủ cao, chúng tôi sẽ có thể chế tạo được loại radio rất nhỏ chạy bằng pin. Chúng tôi hy vọng đạt được một độ âm thanh trung thực với một lượng điện năng tối thiểu. Sự thu nhỏ và sự gọn nhẹ luôn hấp dẫn người Nhật. Do đó, chúng tôi đã tạo ra những cái hộp chỉ nhỏ như cái tổ chim, quạt thì gấp lại, các đồ trang trí cuộn thành những cuộn gọn gàng; các tấm ngăn to được gấp và xếp lại rất gọn hoặc dùng để thắp sáng, giải trí, giáo dục hoặc có khi ngăn đôi một phòng. Chúng tôi đã đặt mục tiêu chế tạo một loại radio thật nhỏ để bỏ trong túi áo sơmi. Tôi đã nói không chỉ "có thể mang đi được" mà còn "có thể bỏ túi". Ngay vào thời kỳ trước chiến tranh, RCA đã tạo ra loại máy thu thanh cỡ trung bình có thể mang đi được, sử dụng các đèn chân không chỉ nhỏ bằng 'hạt đậu', nhưng một nửa chiếc radio này dùng để chứa một cục pin khá đắt tiền mà chỉ chạy được trong khoảng 4 giờ. Tranzito có thể giúp chúng tôi giải quyết vấn đề kích cỡ và năng lượng.

Tất cả chúng tôi háo hức bắt tay vào làm việc về linh kiện tranzito, và khi có tin là chúng tôi có khả năng được cấp phép sử dụng công nghệ này, tôi đã đi ngay New York để hoàn tất bản hợp đồng năm 1953. Tôi cũng muốn đi tham quan để xem xét tình hình thế giới ra sao và công ty mới của chúng tôi liệu có thể làm ăn ở đâu là thích hợp. Vì thế tôi có kế hoạch đi thăm châu Âu sau khi công việc làm ăn ở New York được hoàn tất. Tôi hết sức xúc động khi lên chiếc máy bay có tên là Khổng lồ Vượt Đại dương tại sân bay Haneda ở Tokyo, với một cái vali xách tay và một cái túi du lịch khoác trên vai.

Bây giờ phải thú thật là ban đầu tôi thấy thất vọng trước tầm cỡ của nước Mỹ. Cái gì cũng lớn, khoảng cách lại quá xa, những khoảng không gian rộng mở bao la và những khu vực quá khác biệt. Tôi có ý nghĩ là không thể bán nổi những sản phẩm của công ty chúng tôi ở đất nước này. Nước Mỹ làm tôi choáng ngợp. Nền kinh tế ở đây lại đang rất thịnh vượng, và đất nước này hình như có tất cả mọi thứ.

Khi tôi gửi cho lbuka bản thỏa thuận cấp giấy phép với công ty điện Miền Tây, tôi tràn đầy tin tưởng. Tuy nhiên, ở Nhật, ngoại tệ thời đó hãy còn bị kiểm soát rất chặt chẽ và chúng tôi cần được Bộ Công thương quốc tế cho phép chuyển một khoản ngoại tệ là 25.000 đô la sang Mỹ để trả số tiền ban đầu cấp giấy phép công nghệ tranzito. Nhưng công nghệ tranzito lại quá mới mẻ và ngoại tệ ở Nhật quá khan hiếm đến mức các quan chức của Bộ Công thương quốc tế không thể chấp nhận việc sử dụng ngoại tệ cho một thiết bị như vậy và cũng chẳng thiết tha cho phép chi khoản ngoại tệ này vì đất nước mới chỉ bắt đầu tăng tốc độ phục hồi nền kinh tế sau chiến tranh. Hơn nữa, họ còn nghĩ rằng một công ty nhỏ bé như Totsuko của chúng tôi không thể đảm trách một nhiệm vụ lớn lao là làm việc với những loại công nghệ mới toanh này. Trên thực tế, mới đầu họ đã nhất quyết chống lại việc này. Mặc dầu lbuka đã hùng biện rất diễn cảm về những lợi ích có thể của thứ thiết bị ít người biết đến này nhưng anh cũng phải mất sáu tháng để thuyết phục các vị quan chức tại Bộ Công thương quốc tế. Bộ Công thương quốc tế thực ra cũng không giúp gì nhiều lắm cho ngành điện tử của Nhật như nhiều người đã lầm tưởng.

Trong khi Bộ Công thương quốc tế xem xét yêu cầu của chúng tôi, tôi vẫn tiếp tục cuộc hành trình. Tôi đáp máy bay sang châu Âu, đi thăm rất nhiều công ty và nhà máy và cảm thấy tin tưởng hơn một chút vào tương lai của chính công ty chúng tôi cũng như vào nước Nhật. Tôi tới thăm các công ty như Volkswagen, Mercedes, Siemens và cả một số công ty nhỏ hơn, một vài công ty trong số này sau đó cũng đã biến mất. Tất nhiên, đối với ngành điện tử, tôi thích thú được tới thăm công ty Philips ở Hà Lan, một công ty điện tử rất nổi tiếng trên thế giới. Chính cuộc thăm viếng công ty Philips đã mang lại cho tôi niềm tin và một cách nhìn sâu sắc.

Tôi cảm thấy hơi nản chí khi rời nước Đức. Mặc dù nước này cũng bị chiến tranh tàn phá hết sức nặng nề, nhưng tình hình đang được cải thiện rất nhanh chóng. Trong khi đó ở Nhật, sự tàn phá của chiến tranh đã khiến cho những bước tiến dường như quá chậm chạp. Một hôm, tôi gọi một cốc kem trong một nhà hàng trên đường Koenigsstrasse ở Dusseldorf, và người phục vụ

mang kem đến với một vật trang trí là chiếc dù nhỏ bằng giấy gắn vào cốc kem. Anh ta cười và nói: “Thứ này đến từ đất nước ông”, tôi cho rằng có lẽ để khen ngợi. Tôi nghĩ đó là mức độ hiểu biết của anh ta về Nhật và khả năng của Nhật, và có thể anh ta là điển hình. Con đường chúng tôi phải đi còn dài lắm.

Tôi đi tàu hỏa từ Dusseldorf tới Eindhoven và khi qua biên giới Đức - Hà Lan, tôi thấy một sự khác biệt khá lớn giữa hai nước này. Trong khi Đức, dù mới thoát khỏi chiến tranh, đã có trình độ cơ giới hóa cao, ví dụ, công ty Volkswagen lúc đó đã sản xuất 700 ô tô một ngày và ai ai dường như cũng đang tái tạo và sản xuất ra hàng hóa cũng như những sản phẩm mới rất nhanh chóng. Trái lại ở Hà Lan, rất nhiều người dân còn đi lại bằng xe đạp. Đó còn là một đất nước khá nhỏ bé và đơn thuần chỉ làm nông nghiệp vào thời đó. Bạn có thể thấy những chiếc cối xay gió cũ kỹ ở khắp mọi nơi như đã được miêu tả trong những tranh phong cảnh của nước Hà Lan cổ. Mọi thứ dường như quá kỳ lạ đối với tôi. Nhưng cuối cùng khi tới Eindhoven, tôi hết sức sửng sốt lúc nhìn thấy công ty Philips đồ sộ như thế nào, mặc dù tôi đã được biết trước là công ty này rất thành đạt về các mặt hàng điện tử ở Đông Nam Á và trên toàn thế giới. Tôi không biết mình đã mong chờ điều gì nhưng thật đáng ngạc nhiên khi hãng Philips vĩ đại trong trí tưởng tượng của tôi lại nằm trong một thị trấn nhỏ ở một vùng nhỏ trên một đất nước nông nghiệp nhỏ bé như thế này.

Tôi ngắm khá lâu tượng tiến sĩ Philips dựng ở trước sân ga và tôi liên tưởng ngay tới ngôi làng Kosugaya của chính chúng tôi mà ở đó cũng đã dựng tượng cụ tổ tôi. Tôi đi loanh quanh thị trấn nhưng vẫn nghĩ tới tiến sĩ Philips, và khi tôi tới thăm nhà máy, tôi hoàn toàn xúc động với suy nghĩ rằng một con người sinh ra ở một nơi nhỏ bé và hẻo lánh, trong một đất nước nông nghiệp như thế này lại có thể xây dựng nên một công ty to lớn có trình độ kỹ thuật cao và được nổi tiếng trên toàn thế giới như công ty Philips. Tôi nghĩ chúng tôi có thể làm được như thế ở nước Nhật. Đó thật là một giấc mơ nhưng tôi nhớ rằng tôi đã viết thư cho lbuka vì câu nói của người Hà Lan rằng: “Nếu ông Philips đã làm được điều đó, chúng ta cũng có thể làm được”. Thời đó, tôi nói rất ít tiếng Anh và tôi chỉ đi thăm các nhà máy này như một khách du lịch mà thôi. Tôi không phải là một quan khách cỡ bự và cũng không gặp ai trong ban quản trị các công ty tôi tới thăm. Tôi chỉ đại diện cho một công ty vô danh, nhưng chỉ bốn thập kỷ sau đó, hai hãng Sony và Philips, cùng xuất xứ từ những nơi nhỏ bé và dường như hẻo lánh, đã cùng nhau hợp tác trong

việc xây dựng các tiêu chuẩn thiết kế và những công trình hợp tác dẫn đến nhiều tiến bộ về mặt công nghệ, kể từ băng ghi âm tiêu chuẩn đến phát minh mới nhất mang tính bước ngoặt trong việc tái tạo âm thanh là đĩa compact (đĩa ghi âm kỹ thuật số), trong đó, chúng tôi đã kết hợp sức mạnh trong nghiên cứu về sự biến điệu mã xung của chúng tôi với công nghệ tiên tiến dùng tia la-ze của hãng Philips. Ngoài ra, còn có những công trình phát triển hợp tác khác trong giai đoạn nghiên cứu và phát triển.

Ngay sau khi tôi từ châu Âu trở về nước, công việc khó khăn là phải tạo ra một loại tranzito mới đã được bắt đầu tại phòng thí nghiệm nghiên cứu của công ty, dựa trên công nghệ mà công ty điện Miền Tây đã cấp giấy phép cho chúng tôi. Chúng tôi phải nâng công suất của loại tranzito này, nếu không nó không thể dùng được ở máy thu thanh vô tuyến. Đây là một công việc hết sức phức tạp, tổ nghiên cứu công trình này đã phải trải qua không biết bao nhiêu thử thách gay go cùng những thất bại cay đắng khi sử dụng những vật liệu mới hoặc ít nhất vật liệu khác để làm sao đạt được mức tần số tăng hơn trước mà chúng tôi cần. Họ phải chế tạo và phát minh lại tranzito.

Những tranzito đầu tiên của phòng thí nghiệm Bell sử dụng một phiến germani, hai bên gắn thêm hợp kim indium. Germani là phần âm và indium là phần dương. Nhưng chúng tôi đưa ra lý do vì electron âm chuyển động nhanh hơn electron dương, cho nên chúng tôi có thể đạt được tần số cao hơn bằng cách đảo ngược cực tính. Như thế là thay vào việc phải dựng một cấu hình dương-âm-dương, chúng tôi sẽ cố gắng tạo ra cấu hình âm-dương-âm. Chúng tôi dường như không có trong tay những vật liệu thích hợp để thực hiện được việc này. Ví dụ như indium có điểm nóng chảy quá thấp so với mục đích của chúng tôi, vì thế, chúng tôi không sử dụng các vật liệu trước đây nữa và bắt đầu thử nghiệm bằng gallium và antimony, nhưng cũng không đem lại kết quả. Có lúc chúng tôi đã tưởng khó mà thành công, chúng tôi đã nghĩ đến dùng phốt pho thay cho antimony, nhưng trong một trong nhiều cuộc họp lấy ý tưởng của chúng tôi, có người đã cho biết rằng phòng thí nghiệm Bell đã thử nghiệm loại hóa chất này nhưng chẳng có kết quả gì.

Chủ nhiệm phòng thí nghiệm nghiên cứu của chúng tôi, ông Makoto Kikuchi, là một chuyên gia hàng đầu về lĩnh vực bán dẫn, nhớ lại rằng vào thời đó, trình độ nghiên cứu và cơ khí của Mỹ cao đến nỗi người ta thường coi “tiếng nói của phòng thí nghiệm Bell là tiếng nói của Thượng

đế". Tuy vậy một người trong nhóm nghiên cứu của chúng tôi vẫn tiếp tục thí nghiệm phương pháp kích thích bằng phốt pho, sử dụng liều lượng phốt pho ngày càng nhiều trong quá trình, và cuối cùng anh ta đã bắt đầu thấy kết quả. Anh ta báo cáo những điều anh ta đã tìm thấy tại một cuộc họp một cách thận trọng. Không một ai khác, trừ anh báo cáo thành công của nghiên cứu. Kazuo Iwama, trưởng nhóm phát triển tranzitor (bóng bán dẫn) và là anh rể của tôi, người sau này trở thành chủ tịch một công ty và cũng là một nhà khoa học thực sự. Anh ta nói với nhà nghiên cứu trên rằng: "Nếu anh cảm thấy bắt đầu thu được những kết quả thú vị, tại sao anh không tiếp tục công việc nghiện cứu đó để xem cái gì sẽ xảy ra?". Phương pháp dùng phốt pho cuối cùng đem lại kết quả, và khi phát triển nó, chúng tôi hoàn thành việc chế tạo thiết bị cao tần mà chúng tôi đang hướng tới.

Một năm sau, chúng tôi đã khiến các nhà nghiên cứu thuộc phòng thí nghiệm Bell, chính những người đã phát minh ra tranzito, phải kinh ngạc khi đưa tin đã chế tạo ra được tranzito thông qua việc kích thích bằng phốt pho, một việc mà chính họ đã có lần thử nghiệm và sau đó đã bỏ dở quá sớm. Và cũng trong thời gian nghiên cứu tranzito, đặc biệt qua việc dùng liều lượng lớn phốt pho, Leo Esaki, một nhà nghiên cứu vật lý của chúng tôi, và các nhân viên của chúng tôi đã tìm ra và mô tả tác dụng xuyên đường hầm của điot, làm thế nào các hạt nguyên tử nhỏ có thể di động thành các làn sóng qua một lớp chắn dường như không thể xuyên qua nổi. Esaki được giải thưởng Nobel về công trình nghiên cứu này năm 1973.

Bây giờ chúng tôi đã có trong tay tranzito, nhưng để tiếp tục và tạo ra được những bộ phận hết sức nhỏ cho máy thu thanh loại bỏ túi là một sự thách thức khác nữa đối với chúng tôi. Chúng tôi phải tự thiết kế lại tất cả hoặc hầu như tất cả. lbuka tìm ra được một công ty nhỏ ở Tokyo chuyên chế tạo các loại tụ điện điều chỉnh rất nhỏ và chúng tôi đặt luôn công ty đó sản xuất hàng phục vụ chủ yếu cho chúng tôi. Công trình này biến chuyển rất chậm, trong khi đó chúng tôi tiếp tục hoàn chỉnh máy ghi âm trên băng và các công việc khác. Chúng tôi phải hoàn thiện tranzito, đưa vào sản xuất hàng loạt và thiết kế nó thành những sản phẩm mới.

5.

Trong chuyến đi thăm nước ngoài lần đầu tiên năm 1953, tôi đã quyết định rằng tên đầy đủ công ty - Tokio Tsushin Kogio Kabushiki Kaisha không phải là một cái tên hay cho một sản

phẩm. Thậm chí khi ở Nhật, người ta đôi khi gọi ngắn gọn là Totsuko, nhưng khi ở Mỹ tôi nhận thấy không ai có thể gọi được kể cả ở dạng ngắn gọn hay đầy đủ cái tên này. Nếu dịch tên công ty từ tiếng Nhật sang tiếng Anh là Tokyo Telecommunications Engineering Company (Công ty kỹ thuật viễn thông Tokyo) thì quá dở. Có một thời gian chúng tôi muốn đổi thành Tokyo Teletech, nhưng sau đó chúng tôi được biết đã có một công ty Mỹ lấy tên là Teletech.

Tôi có ý nghĩ rằng tên công ty chúng tôi sẽ không có cơ hội được mọi người biết đến nếu chúng tôi không có được một cái tên nào đó thật hay. Tôi cũng nghĩ rằng bất kỳ một cái tên mới nào mà chúng tôi đưa ra đều phải phục vụ hai mục đích - vừa là tên công ty vừa là nhãn hiệu. Như vậy chúng tôi sẽ không phải trả gấp đôi chi phí quảng cáo cho tên công ty và nhãn hiệu sản phẩm.

Chúng tôi cũng đã có lúc nghĩ đến sử dụng một biểu tượng, một hình kim tự tháp lộn ngược nằm trong một vòng tròn mảnh có thêm tháp hình chữ "T" rất kiểu cách. Nhưng đối với những thiết bị tranzito đầu tiên và máy radio bán dẫn đầu tiên, chúng tôi muốn có một nhãn hiệu thật đặc biệt và hấp dẫn để làm cho mọi người nhớ đến. Chúng tôi quyết định radio bán dẫn sẽ là sản phẩm tiêu dùng đầu tiên đưa ra bán trên thị trường với một nhãn hiệu mới của công ty chúng tôi in trên sản phẩm.

Tôi đã suy nghĩ rất nhiều về điều này khi còn đang đi thăm Mỹ, ở đó tôi nhận thấy khá nhiều công ty sử dụng loại biểu tượng gồm ba ký tự như ABC, NBC, RCA hoặc AT&T. Vài công ty dùng luôn tên đầy đủ của công ty làm biểu tượng. Đó là một điều mới mẻ đối với tôi.

Khi tôi còn là một cậu bé, tôi đã biết cách phân biệt tên các loại ô tô nhập khẩu qua biểu tượng của chúng. Chẳng hạn xe Mercedes thì có biểu tượng ngôi sao ba cánh, xe Ford thì có hình ô van màu xanh trong đó in chữ Ford, xe Cadillac thì có biểu tượng chiếc mũ miện, xe Pierce Arrow thì có mũi tên, xe Rolls-Royce có chữ Victory có cánh. Về sau, nhiều công ty ô tô bắt đầu dùng cả tên công ty lẫn biểu tượng như Chevrolet, Ford, Buick v.v..., và tôi có thể nhận ra ngay được tên công ty mặc dù trên thực tế tôi không đọc được chúng. Tôi cân nhắc mọi khả năng. Ibuka và tôi đã mất khá nhiều thời gian để quyết định về tên công ty. Chúng tôi thỏa thuận với nhau là sẽ không sử dụng biểu tượng. Tên cũng là biểu tượng vì thế phải ngắn gọn, không quá 4, 5 ký tự. Tất cả các công ty Nhật đều có huy hiệu và cái cặp ve áo có hình tượng trưng cho công ty chỉ trừ

có một vài công ty cỡ bự như Mitsubishi có biểu tượng ba viên kim cương, còn thì người ngoài rất khó nhận biết được tên công ty. Cũng giống như các công ty sản xuất xe hơi đã bắt đầu phụ thuộc ít vào biểu tượng và tập trung ngày càng nhiều vào tên công ty, chúng tôi thấy thật sự phải có một cái tên chứa đựng thông điệp của công ty. Hàng ngày chúng tôi phác ra những cái tên và trao đổi với nhau bất cứ khi nào chúng tôi có thời gian. Chúng tôi muốn có một cái tên có thể dễ dàng nhận biết trên khắp thế giới và được gọi ra giống nhau trong bất kỳ ngôn ngữ nào. Tôi và Ibulka tra nhiều từ điển để tìm một cái tên thật hay. Chúng tôi đã bất ngờ tìm thấy từ Latinh "sonus", có nghĩa là "âm thanh". Ngay từ sonus hình như đã chứa đựng âm thanh trong đó. Công việc kinh doanh của công ty chúng tôi toàn liên quan đến âm thanh, cho nên chúng tôi bắt đầu tập trung vào từ sonus. Vào thời đó, ở Nhật, các biệt hiệu và tiếng lóng mượn từ tiếng Anh trở nên rất phổ biến và một vài người đã gọi các cậu bé lanh lợi, xinh xắn bằng từ "sonny" hoặc "những cậu bé sonny" và tất nhiên từ "sunny" cũng như "sonny" đều mang âm thanh trong sáng và lạc quan như từ sonus gốc Latinh mà chúng tôi đang xem xét. Chúng tôi tự coi mình như "sonny boys" vào thời đó. Nhưng thật chẳng may, từ "sonny" đứng riêng biệt lại gây cho chúng tôi khá nhiều phiền toái ở Nhật, vì trong khi Latinh hóa tiếng Nhật, từ "sonny" được phát âm thành sohn-nee", có nghĩa là mất tiền. Vậy chúng tôi không thể đưa ra bán ở thị trường một loại sản phẩm với nội dung là mất tiền được. Chúng tôi cân nhắc vấn đề này và sau đó nảy ra ý kiến là tại sao không bỏ phắt một trong những chữ cái đi và đặt nhãn hiệu là "Sony" có phải hay không? Thế là tên "Sony" ra đời.

Tên mới này có cái lợi là không có ý nghĩa gì nhưng lại có thể gọi là "Sony" trong bất kỳ một ngôn ngữ nào. "Sony" là một cái tên rất dễ nhớ và lại mang những thông điệp mà chúng tôi muốn nói. Hơn nữa, như tôi đã gợi nhắc Ibulka, tên này được viết bằng chữ Latinh, cho nên người dân ở nhiều nước có thể nghĩ đó là một từ nằm trong ngôn ngữ của chính nước họ. Trên khắp thế giới, chính phủ nước nào cũng chi tiền cho việc dạy nhân dân đọc tiếng Anh và sử dụng bảng chữ cái Latinh, kể cả ở Nhật Bản. Và càng có nhiều người học tiếng Anh và bảng chữ cái Latinh thì sẽ càng có nhiều người biết đến công ty và sản phẩm của chúng tôi, mà chúng tôi chẳng tốn đồng nào.

Chúng tôi vẫn còn giữ lại tên cũ của công ty một thời gian sau khi chúng tôi đã bắt đầu in nhãn hiệu Sony lên những sản phẩm của công ty. Với biểu tượng sản phẩm đầu tiên của chúng tôi,

chúng tôi sử dụng một chữ cái dài, nhỏ nét và nghiêng trong một khung vuông. Nhưng tôi đã sớm nhận thấy cách tốt nhất để tên công ty chúng tôi được biết đến là tạo ra một cái tên càng dễ đọc và càng đơn giản càng tốt, cho nên chúng tôi mới chuyển sang sử dụng những chữ in hoa đơn giản và chân phương như ngày nay. Chính tên này cũng là biểu tượng của công ty.

Chúng tôi hoàn thành việc sản xuất chiếc máy radio bán dẫn đầu tiên vào năm 1955 và cho ra đời chiếc máy radio bán dẫn loại bỏ túi lần đầu tiên vào năm 1957. Đó là chiếc máy radio bán dẫn nhỏ nhất thế giới, nhưng thực ra nó to hơn một chút so với túi áo sơ mi đàn ông loại thông thường và nó đã đặt ra vấn đề cho chúng tôi, mặc dù chúng tôi chưa hề nói tới loại túi để bỏ radio bỏ túi vào. Chúng tôi thích thú với ý tưởng người bán hàng có thể chào mặt hàng này bằng cách bỏ nó nhẹ nhàng vào túi áo sơ mi. Rồi chúng tôi đi đến một giải pháp đơn giản- những người bán hàng được may một loại sơ mi có túi áo lớn hơn bình thường một chút đủ để có thể đút vừa chiếc máy radio loại này.

Việc đưa ra bán trên thị trường máy radio bán dẫn- một thành tích đáng tự hào của công ty chúng tôi - cũng gặp phải thất vọng, vì sản phẩm của chúng tôi không phải là sản phẩm đầu tiên trên thị trường. Một công ty Mỹ tên là Regency được sự hỗ trợ của công ty Texas lnstruments và sử dụng các chất bán dẫn Texas Instruments cũng đã đưa ra loại radio bán dẫn với nhãn hiệu Regency chỉ vài tháng trước chúng tôi, nhưng công ty này đã nản lòng và không nỗ lực tích cực trong việc tiếp thị sản phẩm này. Là người đầu tiên chế tạo sản phẩm mới lẽ ra họ có thể tận dụng lợi thế của mình và tạo ra một thị trường lớn cho sản phẩm của họ như chúng tôi đã làm. Nhưng rõ ràng họ đã tính nhầm và cho rằng sản phẩm này không có tương lai nên đã rút lui.

Chiếc radio bé nhỏ, xinh xinh đã mang nhãn hiệu mới của công ty chúng tôi. Và chúng tôi vạch ra những kế hoạch lớn cho tương lai của những mặt hàng điện tử bán dẫn và hy vọng rằng thành công của chúng tôi với những chiếc radio bỏ túi này sẽ hứa hẹn những thành công mai sau.

Tháng Sáu năm 1957, chúng tôi cho dựng một pano lớn mang tên Sony đối diện với lối vào sân bay quốc tế Haneda, và vào cuối năm đó, chúng tôi lại cho dựng thêm một pano quảng cáo khác ở ngay trung tâm khu Ginza ở Tokyo. Tháng Một năm 1958, chúng tôi chính thức đổi tên công

ty thành công ty Sony và được niêm yết tại Sở Giao dịch chứng khoán Tokyo vào tháng Mười Hai năm đó.

Chúng tôi đã đăng ký tên hiệu Sony ở 170 nước và vùng lãnh thổ trên thế giới, và ở nhiều ngành hàng khác nhau chứ không chỉ riêng ở ngành điện tử để có thể bảo vệ cho tên hiệu này không bị các công ty khác gắn lên những sản phẩm mà họ có thể lợi dụng nhờ sự tương tự. Nhưng chẳng bao lâu, chúng tôi nhận ra chúng tôi đã chẳng thể bảo vệ chính mình với một số doanh nghiệp ở ngay trên đất Nhật. Một hôm tôi biết rằng có người đang bán sôcôla nhãn hiệu "Sony".

Chúng tôi rất tự hào về cái tên mới của công ty chúng tôi và tôi thực sự buồn phiền khi thấy người ta cố tìm cách lợi dụng nó. Công ty đã sử dụng tên hiệu của công ty chúng tôi trước đây có một tên hiệu hoàn toàn khác in trên sản phẩm của họ, nhưng họ đã đổi cái tên này khi tên hiệu của công ty chúng tôi đã được nhiều người biết đến. Họ đăng ký nhãn hiệu Sony cho một loạt các sản phẩm sôcôla và thức ăn chế biến sẵn của họ và thậm chí đổi cả tên thương mại của họ thành Công ty thực phẩm Sony. Trên biểu tượng của họ, họ còn sử dụng những kiểu chữ giống hệt như của công ty chúng tôi.

Vào những ngày đó, đôi khi chúng tôi còn sử dụng một nhân vật hoạt hình nhỏ bé tên là "Sonny Boy" trong những quảng cáo của mình. Nhân vật này thực sự gọi là "Atchan" và là sản phẩm của nhà vẽ tranh hoạt hình Fuyuhiko Okabe của tờ báo Asahi Shimbun. Các hiệu buôn sôcôla giả danh Sony cũng tức khắc sử dụng một nhân vật hoạt hình tương tự. Nhìn thấy những thứ lộn xộn này ở khắp các cửa hàng bách hóa lớn làm tôi phát ốm vì tức giận. Chúng tôi kiện họ trước tòa án và còn tìm những nhà biểu diễn, báo chí, phê bình để xác nhận những thiệt hại mà họ đã gây ra cho chúng tôi. Một người làm chứng trước tòa đã nói khi thấy bán loại sôcôla Sony ở các cửa hàng, anh ta nghĩ rằng hãng Sony đang gặp khó khăn về tài chính cho nên đã phải sản xuất sôcôla bán thay thế cho các mặt hàng điện tử công nghệ cao. Một người làm chứng khác lại nói rằng bà ta có ấn tượng Sony là một công ty kỹ thuật, cho nên loại sôcôla nhãn hiệu Sony chắc hẳn là một loại thực phẩm tổng hợp. Chúng tôi lo ngại rằng nếu các loại sôcôla này cứ tiếp tục bán trên thị trường thì nó sẽ phá hoại hoàn toàn sự tín nhiệm của mọi người đối với công ty chúng tôi.

Tôi luôn luôn cho rằng nhãn hiệu sản phẩm chính là cuộc sống của một doanh nghiệp và nó phải được bảo vệ nghiêm ngặt. Nhãn hiệu và tên công ty không chỉ là những kỹ thuật tuyên truyền khéo léo mà nó còn chứa đựng trách nhiệm và sự bảo đảm về chất lượng sản phẩm. Nếu có người tuỳ tiện lợi dụng danh tiếng và khả năng của những người đã có công tạo dựng lòng tin của công chúng thì đó không phải điều gì khác mà chính là một loại trộm cắp. Chúng tôi cũng không cảm thấy được tán dương với sự đánh cắp tên hiệu của chúng tôi.

Ở Nhật các vụ kiện cáo thường mất nhiều thời gian, và chúng tôi phải theo đuổi vụ kiện này mất gần 4 năm, nhưng cuối cùng chúng tôi thắng. Và lần đầu tiên trong lịch sử nước Nhật, tòa án đã áp dụng luật về cạnh tranh không lành mạnh chứ không phải luật về đăng ký nhãn hiệu hay sáng chế để xử cho công ty chúng tôi. Các công ty sản xuất sôcôla cũng đã đăng ký nhãn hiệu Sony, nhưng lại ngay sau khi tên hiệu Sony của công ty chúng tôi đã được nhiều người biết đến. Để chứng tỏ rằng tên này là một từ ai cũng có quyền sử dụng, các luật sư bên hãng sôcôla đã tìm đến các thư viện lớn trong nước để chứng tỏ cái tên này thuộc từ ngữ của công chúng, nhưng họ đã rất thất vọng. Họ trở về tay không vì bất cứ quyển từ điển nào mà họ tra qua đều không thể nào tìm thấy từ Sony. Riêng chúng tôi thì biết họ sẽ nhận ra điều đó vì chính chúng tôi trước đây cũng đã từng làm như họ. Cái tên này là độc đáo duy nhất và chỉ là của chúng tôi mà thôi.

Nhân dịp kỷ niệm lần thứ 35 ngày thành lập công ty, chúng tôi nghĩ rằng cần phải sửa đổi lại thương hiệu của chúng tôi. Kiểu cách và mốt luôn thay đổi trong may mặc, trong kiểu dáng sản phẩm và cuối cùng là tất cả mọi thứ, cho nên chúng tôi nghĩ có lẽ mình nên xem xét việc thay đổi kiểu chữ cái trong tên của công ty. Chúng tôi mở một cuộc thi quốc tế về vấn đề này, và chúng tôi đã nhận được hàng trăm mẫu gợi ý cũng như những lời yêu cầu từ các bạn hàng là không nên thay đổi nhãn hiệu. Sau khi đã xem xét mọi kiến nghị, chúng tôi đi đến quyết định là không đưa ra một sự thay đổi nào. Nhãn hiệu SONY hãy còn rất tốt đối với chúng tôi, và chúng tôi quyết định, như mọi người thường nói bây giờ, rằng chẳng có lợi ích gì trong việc sửa chữa một thứ còn lâu mới hỏng.

BÁN HÀNG CHO CẢ THẾ GIỚI

Sự phát triển trong nhận thức của tôi

1.

Mặc dù công ty Sony hãy còn ở quy mô nhỏ, nhưng chúng tôi vẫn xem Nhật Bản như một thị trường rộng lớn và đầy tiềm năng, trong khi các nhà công nghiệp Nhật Bản đều cho rằng các công ty Nhật cần phải xuất khẩu hàng hóa mới tồn tại được. Là một nước không có tài nguyên thiên nhiên mà chỉ có năng lực sản xuất của con người, Nhật Bản không có sự lựa chọn nào khác. Vì thế, dĩ nhiên công ty chúng tôi cũng phải nhìn ra thị trường thế giới. Hơn nữa, do công việc kinh doanh ngày càng phát đạt, tôi càng ý thức rõ rằng nếu không vươn ra thị trường thế giới thì công ty chúng tôi không thể trở thành một đại công ty như Ibuka hay một công ty như tôi vẫn hằng mong muốn. Chúng tôi muốn thay đổi ấn tượng xấu rằng về hàng hóa của Nhật là những sản phẩm kém chất lượng vì chúng tôi quan niệm rằng muốn bán hàng hóa có chất lượng tốt, giá cao thì phải có một thị trường sung túc, tức là một thị trường giàu có và tinh tế. Ngày nay hơn 90% gia đình người Nhật đã có ti vi màu, hơn 98% có tủ lạnh và máy giặt, và khoảng 60% - 70% số hộ gia đình có máy ghi âm và dàn máy stereo. Nhưng vào năm 1958, khi công ty chúng tôi sản xuất được máy radio bán dẫn loại "bỏ túi" thì mới chỉ có 1% số gia đình Nhật có ti vi đen trắng, 5% có máy giặt và chỉ có 0,2% có tủ lạnh. May thay, kể từ giữa những năm 50 trở đi, nền kinh tế Nhật Bản đã tăng trưởng hết sức mạnh mẽ, đồng thời lạm phát ở mức thấp đã giúp thúc đẩy mức tiêu dùng của người dân. Nhiều người cho rằng kỷ nguyên tăng trưởng kinh tế sau chiến tranh của Nhật chỉ thực sự bắt đầu từ năm 1955, năm chúng tôi cho ra đời chiếc máy radio bán dẫn đầu tiên ở Nhật. Tổng sản phẩm quốc dân Nhật Bản tăng nhanh một cách thần kỳ (tới 10,8%). Các hộ gia đình Nhật thấy cần phải mua nhiều mặt hàng tiêu dùng thiết yếu và họ hoàn toàn có khả năng mua vì tỷ lệ tiết kiệm của họ khi đó khá cao, lên tới hơn 20%. Vì thế, thị trường trong nước ngày càng phát triển và mở rộng cùng nhiều thị trường tiềm năng ở nước ngoài. Điều này đã khiến cho thế giới có một cái nhìn tốt đẹp hơn về chúng tôi.

Là một công ty mới thành lập, chúng tôi đã phải tìm cách giành cho mình một chỗ đứng trên thị trường trong nước. Các hãng sản xuất lớn đang quay lại sản xuất những sản phẩm quen thuộc

với người tiêu dùng. Tất nhiên chúng tôi cũng phải làm sao để tên tuổi của mình trở nên quen thuộc với họ. Chúng tôi thực hiện việc này với những mặt hàng mới, thậm chí, chúng tôi còn gán cho một vài sản phẩm đó những cái tên mới như "Tapecorder" (Máy ghi âm trên băng từ), nhưng chúng tôi cũng nhận thấy ngay là làm như thế chẳng có lợi gì, đôi khi còn có hại. Phải nói là thời bấy giờ ở Nhật Bản, khi chúng tôi giới thiệu chiếc máy đầu tiên với công chúng, hầu như chưa có ai biết đến máy ghi âm trên băng từ là gì. Vì chúng tôi không thể đăng ký tên "Tape recorder" thành tên riêng cho sản phẩm của công ty, cho nên chúng tôi đổi tên chung này thành tên riêng "Tapecorder". Tên này ngay lập tức trở nên rất phổ biến vì mới chỉ có công ty chúng tôi bán loại máy này trên thị trường, nhưng sau đó, khi các đối thủ cạnh tranh với chúng tôi cũng cho ra đời chiếc máy ghi âm tương tự thì sự việc trở nên đáng lo ngại bởi vì người tiêu dùng lại coi chữ "Tapecorder" như là một tên chung chỉ máy ghi âm trên băng từ, dù đó là sản phẩm của bất kỳ công ty nào. Từ đó, công ty chúng tôi rút kinh nghiệm, in rõ ràng trên sản phẩm tên hiệu của công ty, kể cả tên đặt riêng cho sản phẩm - như Walkman - để cho người mua hàng khỏi lầm lẫn về sản phẩm công ty chúng tôi với sản phẩm của các công ty khác.

Mặc dù vào cuối những năm 50, Nhật Bản ngày càng trở nên thịnh vượng và giàu có, không vì thế mà chúng tôi bớt khó khăn về vốn. Do đó, chúng tôi phải dựa vào bạn bè và các mối quan hệ của họ để tìm thêm đối tác đầu tư vào công ty. Về mặt này, chúng tôi gặp may lớn vì có một nhóm cố vấn làm việc khá năng động. Họ đã giới thiệu cho công ty những nhà đầu tư có máu mặt mà chúng tôi không thể tự tìm được. Người nắm giữ cương vị Chủ tịch công ty của chúng tôi từ 1953 đến 1959 là ông Junshiro Mandai, trước kia là Chủ tịch ngân hàng Mitsui. Đồng thời, trong số các cố vấn của chúng tôi có ông Tamon Maeda là bố vợ của Ibuka, một cựu bộ trưởng trong nội các Nhật Bản, ông Michyi Tajima, sau đó trở thành Tổng giám đốc cơ quan phục vụ gia đình Hoàng gia Nhật; ông Rin Matsutani, trước đây đã thuê Ibuka làm việc tại phòng thí nghiệm hóa chất nhiếp ảnh và tất nhiên còn có cả ông Kyuzaemon Morita là bố tôi nữa.

Một trong những nhà kinh doanh mà nhóm cố vấn giới thiệu là có thể trở thành nhà đầu tư tiềm năng cho công ty là ông Taizo lshizaka, người sau này trở thành Chủ tịch Liên hiệp các tổ chức kinh tế Nhật Bản. Tôi và lbuka đến nhà để thuyết phục ông đầu tư vốn vào công ty. Nhưng chỉ vài tháng sau, ngân hàng Mitsui đã đề nghị ông giữ chức Chủ tịch công ty điện Shibaura Tokyo (tức là công ty Toshiba), vì công ty này đang gặp khó khăn về tài chính và nhân sự. Khi đó, luật

chống độc quyền sau chiến tranh có hiệu lực và ông cảm thấy dù sao Toshiba cũng vẫn là một công ty khổng lồ và Sony lúc đó, cũng chỉ là một công ty rất nhỏ, ông không thể nắm giữ cổ phần ở một công ty khác cũng chế tạo những loại sản phẩm tương tự nên ông đã chuyển hết số cổ phần của ông ở công ty chúng tôi cho con gái ông tên là Tomoko. Sau khi hãng Toshiba cũng chế tạo các loại máy radio bán dẫn nhỏ như công ty chúng tôi, tất nhiên là sau chúng tôi một thời gian khá dài, ông bảo con gái ông đem bán các cổ phần này đi vì công ty nhỏ thường không thể chọi nổi một công ty lớn khi mà cả hai công ty này đều sản xuất những mặt hàng giống nhau. Con gái ông lại là bạn thân với tôi, và là hàng xóm với nhau, bà thường nói đùa với tôi rằng: "Bố tôi là một nhà kinh doanh luôn thành đạt và là một nhân vật có tầm cỡ trong Keidanren, nhưng thật ra ông không biết cách kiếm tiền cho riêng mình". Là một người con hiếu thảo, biết vâng lời cha, bà đã bán hết số cổ phần ở công ty Sony theo lời đề nghị của cha và vì thế đã mất thời cơ làm giàu trên số cổ phần này.

Chủ tịch công ty chúng tôi, ông Mandai, là một trong những chủ ngân hàng cỡ bự ở Nhật. Trước chiến tranh, ông đã từng là Giám đốc ngân hàng Mitsui và vẫn được các nhân viên làm việc ở đó xem là thần tượng. Giống như nhiều người khác có quan hệ với các tổ chức tài chính khổng lồ trước kia, nhóm Zaibatsu, ông đã bị các lực lượng chiếm đóng Nhật Bản loại thải. Nhưng chúng tôi cảm thấy rất may mắn được cộng tác với ông. Trước đó, tôi và Ibuka đã gặp khó khăn trong việc vay thêm tiền của ngân hàng Mitsui, ngân hàng đã giúp đỡ chúng tôi ngay từ thời gian đầu. Một hôm ông Mandai dẫn hai chúng tôi đến ngân hàng này và nói chuyện với một số nhân viên ở đó về công ty chúng tôi. Lúc đó vì thiếu vốn, nên chúng tôi muốn dạm bán một số cổ phần và chúng tôi rất mong ông Mandai đề cập đến điều đó với ngân hàng. Trước sự ngạc nhiên của chúng tôi, ông Mandai đã tuyên bố với các nhân viên ngân hàng bằng một giọng đầy quyền uy: "Công ty chúng tôi đã quyết định phát hành thêm cổ phiếu và tôi đã thu xếp để các ông có thể mua một số". Lời nói của ông có uy lực như một mệnh lệnh phát ra từ một người rất có vai vế. Sau này, nhiều nhà quản trị ngân hàng kể cho tôi nghe họ đã phải vất vả như thế nào để kiếm đủ tiền mua cổ phần của công ty chúng tôi. Tôi cũng không biết có ai trong số họ than phiền hay phản đối không. Sau này, nhiều người đã trở nên giàu có trên số cổ phần đã mua và tôi còn biết rằng ít nhất một vài người trong số họ đã nhanh chóng xây được nhà chỉ với số cổ tức nhận được.

Chúng tôi làm ăn cũng khá mặc dù chúng tôi cũng phải cạnh tranh gay gắt để tên tuổi của công ty được mọi người biết đến trên đất Nhật, nơi có mức độ trung thành với thương hiệu rất cao. Ở nước ngoài, tất cả đều ngang bằng và có lẽ chúng tôi còn có vị thế tốt hơn bất cứ một công ty nào khác. Trước chiến tranh, những hàng tiêu dùng có chất lượng cao của Nhật hầu như không được ai biết đến. Ấn tượng về những sản phẩm được ghi "Chế tạo tại Nhật Bản" xuất đi các nước thời kỳ trước chiến tranh thường rất mờ nhạt. Tôi nhận thấy rằng hầu hết người dân Mỹ và châu Âu chỉ biết đến Nhật Bản như một nước chuyên sản xuất ô giấy, áo kimono, đồ chơi trẻ em và đồ nữ trang rẻ tiền. Khi lựa chọn tên cho công ty, chúng tôi không hề có ý giấu giếm xuất xứ Nhật Bản. Các quy tắc kinh doanh quốc tế đòi hỏi nhà sản xuất phải ghi rõ nguồn gốc xuất xứ trên sản phẩm, nhưng thú thật chúng tôi đã không muốn nhấn mạnh chi tiết này vì sợ bị khách hàng bỏ qua khi chưa có dịp chứng minh cho họ biết chất lượng sản phẩm của mình. Tôi phải thú nhận lúc đầu chúng tôi đã cố ý in dòng chữ "Made in Japan (Chế tạo tại Nhật Bản) càng nhỏ càng tốt, đến nỗi có lần hải quan Mỹ buộc chúng tôi phải in to dòng chữ này lên sản phẩm.

Qua kinh nghiệm bản thân khi tìm cách bán máy ghi âm trên băng từ, tôi đã nhận thấy rằng marketing thực sự là một công cụ tuyên truyền hữu hiệu. Trong hệ thống phân phối truyền thống các sản phẩm tiêu dùng của Nhật, khoảng cách giữa người sản xuất và người tiêu dùng rất xa. Sự giao tiếp giữa hai đối tượng này là rất khó khăn nếu không muốn nói là không thể có vì giữa họ còn có các nhà bán buôn cấp một, cấp hai và cấp ba bán hàng với khối lượng lớn rồi đến người bán lẻ. Như vậy quá trình này đã phải qua tầng tầng lớp lớp những người môi giới đứng giữa người sản xuất và người tiêu dùng cuối cùng. Hệ thống phân phối này tất nhiên cũng có một giá trị xã hội nào đó, vì nó tạo thêm công ăn việc làm, nhưng nó quá tốn kém và ít hiệu quả. Qua mỗi tầng, mỗi lớp, giá hàng bị đẩy lên, có khi người trung gian chưa hề trông thấy loại sản phẩm mà họ buôn đi bán lại. Có lẽ, hệ thống phân phối như vậy chỉ có thể phù hợp với những loại hàng thông thường, có công nghệ thấp. Nhưng chúng tôi đã nhận ra ngay từ đầu là một hệ thống phân phối như vậy không thể giúp ích gì cho việc tiêu thụ những sản phẩm đòi hỏi trình độ công nghệ cao của công ty chúng tôi. Những nhà bán buôn cấp ba hoặc bốn chắc chắn không có cùng sự quan tâm hay nhiệt huyết đối với những sản phẩm của công ty chúng tôi cũng như những ý tưởng về sản phẩm mà chúng tôi có. Chúng tôi cần phải khuyến khích khách hàng sử dụng sản phẩm do công ty chúng tôi chế tạo. Để làm việc này, chúng tôi phải thiết lập được

hệ thống các cửa hàng tiêu thụ của riêng mình và tự mình sắp đặt phương pháp và cách thức bán hàng ra thị trường.

Chúng tôi đã đưa ra bán trên thị trường một số sản phẩm mới toanh, chưa từng có trên thị trường như radio bán dẫn và ti vi cá nhân. Do đó, chúng tôi có tiếng là một công ty tiên phong, nhưng cũng có người gọi chúng tôi là “cơ sở thí nghiệm” của ngành điện tử. Khi chúng tôi chế tạo thành công một sản phẩm mới, các đại gia trong ngành điện tử sẽ quan sát xem sản phẩm của chúng tôi có được chấp nhận và được khách hàng ưa chuộng không để họ đổ xô vào sản xuất mặt hàng tương tự rồi bán ra thị trường nhằm kiếm lợi trên những nỗ lực của chúng tôi. Tình trạng này kéo dài trong nhiều năm và chúng tôi luôn phải ra sức để bứt phá lên phía trước. Phần lớn những sản phẩm chính của chúng tôi đều đã trải qua những tình huống tương tự, từ chiếc radio bỏ túi, ti vi bán dẫn mà chúng tôi đã tạo ra từ rất sớm cho đến máy nghe nhạc stereo cầm tay hiệu Walkman, ti vi cầm tay màn hình phẳng Watchman, và cả máy quay đĩa hiệu Discman. Chúng tôi là người đầu tiên đem bán loại máy phát âm thanh nổi stereo trên đất Nhật. Chúng tôi cũng là người chế tạo chiếc máy ghi băng video đầu tiên dùng trong gia đình, phát minh ra hệ Trinitron, một phương pháp mới để chiếu một hình ảnh màu thẳng vào ống truyền hình. Chúng tôi tiến hành đổi mới đĩa mềm máy tính 3,5 inch, nâng dung lượng bộ nhớ của nó lên tới mức cao nhất thế giới so với các đĩa máy tính khác cùng cỡ. Chúng tôi đã làm một cuộc cách mạng trong phương pháp ghi hình và truyền phát tin tức truyền hình trên toàn thế giới bằng việc cho ra đời máy quay phim video cầm tay và máy xem băng video cỡ nhỏ. Chúng tôi đã đi đầu trong việc chế tạo máy quay không cần phim nhãn hiệu Mavica, hệ thống đĩa compact (có thể ghi được một số lượng rất lớn các số liệu, tin tức) và máy video cỡ 8mm. Trên đây chỉ là một số ít mặt hàng do công ty chúng tôi chế tạo và được biết đến rộng rãi trên thị trường.

Thoạt đầu, khi con đường đi đến thành công của công ty chúng tôi còn chưa được xác định rõ ràng, các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi thường có thái độ nằm chờ để theo dõi mặt hàng mới của chúng tôi có được ưa chuộng và có bán chạy hay không. Do đó, trong những năm đầu, công ty chúng tôi thường độc chiếm thị trường và nhờ vậy, thu được rất nhiều lợi nhuận trong vòng một năm hoặc hơn cho tới khi các công ty khác tin chắc rằng mặt hàng mới đó là rất có triển vọng. Nhưng sau nhiều lần chế tạo thành công các mặt hàng khác nhau, các công ty cạnh tranh đã ngày càng rút ngắn thời gian chờ đợi trước khi nhảy vào sản xuất các sản phẩm tương tự

như của công ty chúng tôi. Ngày nay, chúng tôi gần như chỉ đi trước họ ba tháng trong việc nắm độc quyền bán các sản phẩm mới ra thị trường trước khi các đối thủ thâm nhập thị trường để cạnh tranh với chúng tôi bằng những phiên bản của những sản phẩm do chúng tôi tạo ra. (Chúng tôi trước kia đã có may mắn độc quyền bán máy nghe đĩa compact cầm tay nhãn hiệu Discman trong cả một năm và độc quyền bán máy stereo cầm tay nhãn hiệu Walkman trong gần 6 tháng). Đây thật là một điều đáng tự hào, nhưng cũng hết sức tốn kém đối với công ty. Chúng tôi phải luôn đề cao công tác cải tiến. Trong nhiều năm qua, công ty chúng tôi đã trích ra tới 6% doanh thu vào nghiên cứu và phát triển, một số năm còn lên tới 10%. Kế hoạch của chúng tôi là tạo ra nhu cầu của người tiêu dùng bằng những sản phẩm mới của công ty thay vì hỏi xem họ ưa thích loại sản phẩm gì. Người tiêu dùng không biết cái gì là có thể, nhưng chúng tôi thì lại biết. Cho nên, thay vì phải tiến hành nghiên cứu nhu cầu và thị hiếu của thị trường, chúng tôi lại vắt óc suy nghĩ về một thứ sản phẩm nào đó và công dụng của nó, đồng thời tìm kiếm thị trường tiêu thụ cho sản phẩm ấy bằng cách hướng dẫn và tuyên truyền cho quần chúng. Đôi khi, ý nghĩ về một loại sản phẩm nào đó lại loé lên trong óc tôi một cách khá tự nhiên.

Tôi xin đưa ra một thí dụ về một sản phẩm hiện nay đã khá quen thuộc với mọi người, đó là chiếc máy Walkman. Một ý tưởng mới đã nảy sinh trong trí óc tôi một hôm Ibuka vào phòng làm việc của tôi với một trong những máy ghi băng stereo cầm tay và một đôi tai nghe choàng đầu cỡ chuẩn. Anh ta buồn rầu than phiền với tôi về trọng lượng của toàn bộ chiếc máy này. Tôi hỏi anh ta đã nghĩ gì khi than vãn như vậy thì anh nói ngay: "Tôi rất thích nghe nhạc, nhưng không muốn làm phiền người khác. Tôi không thể ngồi suốt ngày cạnh chiếc máy stereo của tôi được. Nhưng chiếc máy stereo lại quá nặng không thể mang đi được dễ dàng".

Tôi cũng đã nghiền ngẫm, suy đi nghĩ lại về một ý tưởng đã nảy ra trong óc tôi từ lâu. Nay, nhờ Ibuka, ý tưởng đó đã trở nên rõ nét hơn. Qua kinh nghiệm bản thân, tôi biết là giới trẻ thật khó có thể sống thiếu âm nhạc được. Hầu hết mọi người đều có máy stereo tại nhà và trong ô tô. Tôi cũng đã thấy có khá nhiều người đi trên đường phố New York hoặc Tokyo mang trên vai chiếc máy hát chạy băng lớn và cả máy radio phát ra tiếng nhạc ầm ĩ. Tôi cũng còn nhớ có một lần Naoko, con gái tôi, mới trở về nhà sau một chuyến đi tham quan, đã chạy bổ lên gác để mở một băng nhạc trước khi xuống chào bố mẹ. Điều mà lbuka than phiền đã tạo cảm hứng cho tôi. Tôi chỉ thị cho các kỹ sư lấy ngay cho tôi một trong những chiếc máy ghi âm cassette loại nhỏ có tên

gọi là Pressman và bảo họ rút bỏ đi mạch ghi âm và loa, mà thay vào đó một mạch khuếch đại stereo. Tôi còn vạch thêm một số chi tiết khác mà tôi muốn, trong đó có việc lắp thêm vào loại máy mới này một bộ ống nghe rất nhỏ và nhẹ, điều này hóa ra lại là một trong những phần việc khó khăn nhất trong dự án chế tạo máy Walkman.

Ai cũng nói ra nói vào về dự án chế tạo máy Walkman của tôi Hình như không một ai tán thành ý kiến của tôi cả. Tại một cuộc họp bàn về kế hoạch sản phẩm, một kỹ sư đã phát biểu như sau: "Ý tưởng nghe có vẻ rất hay, nhưng cũng phải cân nhắc xem có ai chịu mua loại máy mới không có mạch ghi âm này không. Riêng tôi, tôi cho là sẽ khó bán đấy".

Tôi đáp lại anh ta rằng: "Có hàng triệu người đã mua máy stereo dùng cho xe hơi mà không hề đòi hỏi phải có mạch ghi âm, tôi cho là cũng sẽ có hàng triệu người mua loại máy này".

Không một ai công khai chê bai tôi, nhưng tôi cảm thấy mình chưa thuyết phục nổi ngay nhóm kỹ sư phụ trách dự án chế tạo máy, mặc dù họ bị buộc phải thi hành lệnh của tôi. Tôi còn ấn định luôn cả giá bán loại máy đó cho hợp với túi tiền của cánh trẻ thích nghe nhạc trước khi làm ra được chiếc máy đầu tiên. Phải nói là máy Pressman (loại máy ghi âm nhỏ dùng cho nhà báo) tương đối đắt tiền, bán tới 49.000 Yên ở Nhật. Tôi nói tôi muốn giá bán lẻ mẫu máy stereo mới thử nghiệm sẽ không được quá 30.000 Yên.

Bộ phận kế toán phản đối, nhưng tôi kiên quyết bắt họ phải chấp hành định giá như ý tôi muốn. Tôi còn nói với họ là khi công ty sản xuất loại máy mới đó với số lượng lớn tất nhiên giá thành sản phẩm sẽ giảm. Họ nghĩ chúng tôi nên bắt đầu bằng những máy rẻ hơn Pressman. Nhưng tôi đã chọn cấu hình máy của Pressman bởi vì nhiều bộ phận của Pressman chúng tôi đều đã cung cấp tại các cơ sở dịch vụ trên toàn thế giới, và chúng tôi biết rằng sản phẩm này rất đáng tin cậy. Do vậy, chúng tôi có thể bắt đầu mà không phải lo lắng về việc không đáp ứng được về vấn đề kỹ thuật.

Một vài ngày sau đó, tôi mời anh Kaoru Shoji, anh bạn hay cùng chơi gôn với tôi và là một tiểu thuyết gia, đến câu lạc bộ cùng chơi gôn. Khi cùng ngồi trên ô tô để đi đến câu lạc bộ, tôi đưa cho anh một bộ ống nghe và bắt đầu cho máy phát âm nhạc. Tôi cũng đeo một bộ ống nghe khác và quan sát vẻ mặt của anh. Anh rất ngạc nhiên và vô cùng sung sướng được nghe bản Concerto Grieg cho đàn piano do chính vợ anh, nghệ sĩ Hiroko Nakamura, chơi. Anh ta cười sảng khoái và

hình như muốn nói với tôi một điều gì đó, nhưng tôi chẳng nghe thấy gì cả, vì ống nghe còn đang úp chặt vào tai. Tôi nhận thấy ngay đây là một vấn đề cần phải giải quyết. Tôi liền yêu cầu bộ phận sản xuất phải lắp thêm vào máy một micro hoạt hóa bằng nút bấm để hai người đang cùng nghe chung một máy vẫn có thể nói chuyện được với nhau trên nền nhạc qua "đường dây nóng".

Tôi nghĩ là chúng tôi đã cho ra đời một sản phẩm kỳ diệu, vì thế tôi rất sung sướng và vô cùng tự hào về sản phẩm mới này, nhưng bộ phận phụ trách hoạt động thị trường lại tỏ vẻ hoài nghi. Điều đó đã làm cho tôi khá bối rối, nhưng tôi rất tin tưởng rằng mặt hàng mới này nhất định sẽ được nhiều người ưa thích, cho nên cá nhân tôi xin tự nhận trách nhiệm về đề án này. Và tôi thật sự không hối tiếc đã nhận nhiệm vụ đó. Thật vậy, ngay từ khi mới được giới thiệu ra thị trường, chiếc máy Walkman đã bán chạy một cách không ngờ. Tôi chưa bao giờ thích cái tên Walkman, nhưng hình như nó lại dễ đọng lại trong tâm trí của mọi người và cũng dễ nhớ nữa. Một số người trẻ tuổi trong công ty đã đặt tên hiệu cho máy mới này là Walkman trong khi tôi đi vắng. Khi trở về, tôi đã ra lệnh thay ngay tên này bằng một cái tên khác thích hợp hơn như Walking Stereo (Máy Stereo di động) hoặc một từ gì đúng ngữ pháp hơn, nhưng họ nói đã quá muộn, vì chương trình quảng cáo với cái tên Walkman đều đã chuẩn bị xong xuôi và các máy mới được chế tạo xong đều đã được in nhãn hiệu này. Chi nhánh Sony ở Mỹ và ở Anh đều lo ngại là khó có thể bán một sản phẩm với một cái tên tiếng Anh không đúng ngữ pháp như thế, nhưng chúng tôi đã trót làm rồi. Về sau, chúng tôi có tìm cách thay Walkman bằng một số tên khác khi bán ở nước ngoài như Stow Away khi bán ở Anh hoặc Sound About khi bán ở Mỹ nhưng những tên mới đó lại không ăn khách mà chỉ có Walkman mới thực sự được mọi người ưa thích. Cuối cùng, tôi gọi điện cho chi nhánh Sony ở Mỹ và Anh và nói với họ rằng: "Đây là mệnh lệnh: tên máy vẫn là Walkman". Bây giờ tôi có thể khẳng định đó là một cái tên vĩ đại.

Chẳng bao lâu chúng tôi hầu như không sản xuất kịp tốc độ tăng của nhu cầu thị trường. Chúng tôi phải thiết kế một loạt máy tự động để thực hiện hàng chồng đơn đặt hàng gửi về công ty. Tất nhiên chúng tôi đã thúc đẩy việc bán hàng bằng chiến dịch quảng cáo lớn. Ở Nhật, chúng tôi thuê những cặp tình nhân trẻ tuổi đi dạo chơi ở khu Ginza Tokyo mang tên "Thiên đường của khách bộ hành" vào các ngày chủ nhật và cố ý cho thấy minh đang nghe nhạc bằng máy Walkman. Ban đầu tôi đã nghĩ rằng nghe nhạc một mình sẽ bị coi là kém tế nhị nhưng khách

hàng ngày càng tỏ ý muốn sử dụng loại máy stereo xách tay này như một vật dụng cá nhân. Tôi cứ tưởng mọi người thích chia sẻ Walkman với những người khác, nhưng không phải vậy. Do đó, chúng tôi rút bỏ đi đường dây hội thoại và một bộ ống nghe ở hầu hết các mẫu mới. Ngay từ đầu tôi đã tin chắc là máy Walkman sẽ rất được mọi người ưa chuộng, nhưng tôi cũng thật sự chưa dự liệu trước được rằng nhu cầu của thị trường lại lớn đến như vậy. Tôi có đề nghị nhóm làm dự án hãy sản xuất thử bước đầu 5 triệu máy, nhưng cuối cùng, chúng tôi đã cho xuất xưởng trên 20 triệu máy với trên 70 mẫu khác nhau. Chúng tôi còn chế tạo cả những loại máy stereo không thấm nước và chống cát xâm nhập, và còn nhiều loại khác nữa trong thời gian sau đó.

Điều thú vị về Walkman là lúc đầu chúng tôi đã bỏ chức năng ghi âm và chức năng tua lại. Giờ đây, chúng tôi phải trang bị lại tất cả các chức năng mà chúng tôi đã bỏ đi, thậm chí còn phải lắp đặt vào một loại loa rất nhỏ để chiếc máy vẫn có thể phát thanh ra ngoài mà không cần phải qua ống nghe. Ngoài ra, chúng tôi còn lắp thêm một vài thiết bị mới có thể cho phép sao từ băng này sang băng khác.

Mục đích của tôi trong việc kể cho các bạn câu chuyện này rất đơn giản, đó là tôi tin rằng không một tài liệu nghiên cứu thị trường nào khi đó kết luận rằng sản phẩm máy nghe nhạc Sony Walkman sẽ thành công, càng không thể nghĩ rằng đây sẽ trở thành một sự kiện gây sốt và sẽ thu hút rất nhiều người bắt chước. Hơn nữa, chiếc máy nhỏ này đã làm thay đổi hoàn toàn thói quen nghe nhạc của hàng triệu người trên thế giới. Rất nhiều bạn bè của tôi trong lĩnh vực âm nhạc như những nhà chỉ huy dàn nhạc Herbert von Karajan, Zubin Mehta và Lorin Maazel và nghệ sĩ bậc thầy Isaac Stern đã liên hệ với tôi để mua ngày càng nhiều máy Walkman. Điều này chính là một sự công nhận rất đáng quý đối với ý tưởng đúng đắn của tôi và sự tuyệt diệu của sản phẩm. Kết quả của việc theo đuổi tiêu chí nhỏ và nhẹ đối với loạt sản phẩm Walkman là chúng tôi đã có thể giảm thiểu kích cỡ, cải thiện chất lượng của các máy nghe nhạc cá nhân tiêu chuẩn đồng thời đưa ra hàng tá mẫu máy mới. Do vậy, công ty chúng tôi đã trở thành một trong những nhà sản xuất máy nghe nhạc cá nhân lớn nhất trên thế giới. Sản phẩm của công ty chúng tôi chiếm tới gần 50% thị trường máy nghe nhạc cá nhân trong nước.

Đây chính là ý tưởng đổi mới mà Ibuka nung nấu khi chúng tôi viết bài giới thiệu về công ty và triết lý kinh doanh của công ty từ những buổi đầu thành lập: "Nếu một tổ chức có thể thiết lập

được những điều kiện trong đó mọi người đều chung sức chung lòng với tinh thần đồng đội cao và phát huy hết khả năng kỹ thuật của mình thì tổ chức ấy tất yếu sẽ có được sự hòa hợp vui vẻ trong sản xuất và lợi nhuận không kể xiết".

Khi viết những lời đó, lbuka đã nghĩ đến sức sáng tạo trong lĩnh vực công nghiệp điện tử và chỉ khi có tinh thần đồng đội thì mới có thể tạo ra được những sản phẩm mới có giá trị sử dụng cao. Máy móc và máy vi tính không thể tự sáng tạo được sản phẩm mới, vì tính sáng tạo đòi hỏi phải có một năng lực cao hơn việc xử lý những dữ kiện hiện có. Nó đòi hỏi con người phải suy nghĩ, vận dụng cả trực giác của mình và phải có cả lòng can đảm để đương đầu với thử thách. Chúng tôi đã có đủ những nhân tố đó ngay từ ngày đầu và vẫn tiếp tục theo chiều hướng đó.

Và vì thế chúng tôi đã bắt tay xây dựng mạng lưới bán hàng và phân phối cho riêng mình. Chúng tôi coi đây như là một cách để gửi trực tiếp những thông điệp của công ty tới người tiêu dùng.

Chúng tôi chỉ sử dụng lại hệ thống phân phối cũ ở nơi nào chúng tôi thấy có lợi, ngoài ra chúng tôi đã thiết lập những điểm bán hàng của riêng công ty và giao dịch trực tiếp với các đại lý ở những nơi nào chúng tôi thấy có thể. Chỉ bằng cách đó chúng tôi mới có thể quen biết họ và làm cho họ hiểu rõ giá trị và công dụng sản phẩm của công ty chúng tôi.

Những đại lý này sẽ trở thành những người truyền đạt lại tinh thần đó đồng thời khuyến khích những người bán lẻ cũng làm như vậy đối với các khách hàng.

2.

Đài bán dẫn đầu tiên chúng tôi sản xuất năm 1955 có kích cỡ khá nhỏ và rất thuận tiện cho việc sử dụng, tất nhiên là chưa nhỏ bằng những loại máy sản xuất sau này - nhưng dù sao chúng tôi cũng đã rất tự hào về sản phẩm này. Tôi thấy nước Mỹ là một thị trường khá hấp dẫn, vì ở đó hoạt động kinh doanh rất sôi động, tỷ lệ lao động cao, con người rất tiến bộ và rất thích những cái mới, giao thông quốc tế lại thuận tiện.

Tôi mang chiếc đài radio nhỏ có giá 29,95 đô la Mỹ tới New York và đi một vòng chào bán mặt hàng này cho những người bán lẻ. Nhiều người tỏ ra hững hờ với sản phẩm mới này. Họ nói: "Tại sao ông lại chế tạo loại radio nhỏ xíu như vậy? Tại Mỹ, người ta chỉ ưa những loại radio lớn

mà thôi. Chúng tôi có nhà lớn, có nhiều không gian nên ai cần loại radio nhỏ như thế này cơ chứ?".

Tôi giải thích cho họ bằng những điều tôi đã mục kích ở ngay trên đất nước Mỹ. Tôi nói: "Chỉ riêng ở thành phố New York đã có tới hơn 20 đài phát thanh. Và đúng là nhà cửa ở đây khá rộng, thậm chí đủ rộng cho mỗi thành viên trong gia đình có một phòng riêng để có thể bật nghe bất kỳ cái gì tuỳ thích với chiếc đài nhỏ xíu này mà không làm phiền đến người khác. Tất nhiên, độ trung thực về âm thanh của chiếc radio nhỏ này không cao bằng những máy cỡ lớn, nhưng thế cũng đã là rất tuyệt vời so với cỡ của nó". Nhiều người thấy lý lẽ của tôi cũng rất logic, do đó họ đã đề xuất một số hàng đơn đặt hàng hấp dẫn, nhưng tôi tỏ ra rất thận trọng và đã từ chối không ít đơn đặt hàng như vậy, dù cho chúng có thể đem lại lợi nhuận lớn cho công ty. Thấy tôi từ chối như vậy, những người đặt hàng tưởng tôi bị điên, nhưng mặc dù công ty chúng tôi còn bé nhỏ và bản thân tôi cũng còn thiếu kinh nghiệm bán hàng nhưng thời gian đã chứng minh là tôi đã quyết định đúng đắn.

Những người ở công ty Bulova khi xem mặt hàng tôi chào bán tỏ vẻ rất thích thú và nói một cách rất bỗ bã rằng: "Chúng tôi nhất định sẽ mua một số máy kiểu này. Ông bán cho chúng tôi 100.000 chiếc". Tôi đã rất sửng sốt trước con số họ đưa ra, những 100.000 chiếc. Thật là một đơn đặt hàng quá sức tưởng tượng trị giá gấp nhiều lần tổng số vốn của công ty chúng tôi. Hai bên đi vào thảo luận chi tiết, lúc đó đầu óc tôi suy nghĩ và làm việc rất nhanh khi đối tác đặt ra một điều kiện, đó là phải in nhãn hiệu Bulova lên trên máy. Điều kiện đó buộc tôi phải từ chối đơn đặt hàng rất hấp dẫn này. Tôi đã tuyên bố rằng chúng tôi không làm người sản xuất thiết bị ban đầu cho các công ty khác. Chúng tôi muốn xây dựng danh tiếng cho công ty bằng chính những sản phẩm chất lượng của mình. Tôi nói với ông ta là sẽ hỏi ý kiến của công ty chúng tôi về đề nghị này của các ông. Sau đó, tôi đã gửi điện về Tokyo nói qua về đơn đặt hàng này và điều kiện kèm theo. Bức điện trả lời của công ty rất ngắn gọn: "Hãy chấp nhận đơn đặt hàng". Tôi không hề thích lời đề nghị này càng không đồng ý với ý kiến của công ty. Sau khi đã suy nghĩ kỹ càng, tôi quyết định từ chối đơn đặt hàng với điều kiện đặt ra vì chúng tôi sẽ không sản xuất radio dưới một cái tên khác.

Khi tôi quay trở lại gặp người phụ trách công ty Bulova, ông này có vẻ không cho là tôi đang nói chuyện nghiêm túc bởi ông nghĩ rằng làm sao tôi có thể từ chối được một đơn đặt hàng lớn như

vậy. Ông ta đã tin chắc tôi sẽ chấp nhận đơn đặt hàng đó. Khi tôi cương quyết không thay đổi quyết định, ông ta phát cáu và nói với tôi rằng: "Tên tuổi công ty chúng tôi là một thương hiệu nổi tiếng với truyền thống hơn 50 năm hoạt động kinh doanh, còn ở Mỹ không một ai biết đến tên tuổi công ty ông. Vậy tại sao lại không tận dụng tên tuổi của công ty chúng tôi?"

Tôi hiểu những gì ông ta nói, nhưng tôi có quan điểm của riêng tôi. Tôi nói với ông ta rằng: "50 trước, tên công ty ông chắc cũng đã từng vô danh tiểu tốt như tên tuổi công ty chúng tôi bây giờ. Tôi đến đây để chào bán một sản phẩm mới, đây cũng chính là bước đi đầu tiên của công ty chúng tôi để xây dựng tiếng tăm cho công ty 50 năm sau này. Trong vòng 50 năm tới, tôi xin hứa với ông là tên hiệu của công ty chúng tôi chắc chắn sẽ nổi tiếng không kém gì tên tuổi công ty các ông bây giờ".

Tôi không bao giờ hối tiếc đã quyết định từ chối một đơn đặt hàng với tư cách là người sản xuất thiết bị ban đầu như vậy. Ngược lại, quyết định này càng làm cho tôi tự tin hơn và thấy kiêu hãnh hơn mặc dù khi tôi kể lại cho Ibuka và các uỷ viên trong ban quản trị công ty về quyết định của mình ở Mỹ sau khi trở về Tokyo, cũng có người đã cho tôi là xuẩn ngốc. Nhưng tôi đã tuyên bố rằng: đó là quyết định sáng suốt nhất của tôi và tôi vẫn luôn tin là như vậy.

Khi tiếp tục mang sản phẩm mới đi chào bán ở những nơi khác, tôi đã gặp một đối tác người Mỹ khác. Ông ta ngắm nghía chiếc máy radio mẫu và nói ông rất thích kiểu máy này. Ông cho biết ông có khoảng 150 cửa hàng, do đó, ông sẽ cần mua với số lượng lớn. Điều này làm tôi thấy rất hài lòng và cũng thật may mắn là ông ta không đòi phải in nhãn hiệu hãng của ông trên sản phẩm của công ty chúng tôi. Ông chỉ yêu cầu tôi cung cấp một bản báo giá cho mỗi số lượng mua từ 5.000, 10.000, 30.000, 50.000 và 100.000 máy. Thật là một đơn đặt hàng béo bở! Tôi đã có thể bù đắp lại những mối lợi đã mất do từ chối đơn đặt hàng của công ty Bulova theo điều kiện của họ. Nhưng khi trở về khách sạn, tôi bắt đầu suy nghĩ, cân nhắc về những ảnh hưởng của những đơn đặt hàng lớn có thể tác động tới các cơ sở sản xuất nhỏ bé của công ty chúng tôi ở Tokyo. Chúng tôi đã mở rộng cơ sở sản xuất của chúng tôi rất nhiều kể từ khi sửa chữa nâng cấp "chiếc lán tồi tàn" trên đồi Gotenyama trước kia. Chúng tôi đã chuyển đến tòa nhà mới, lớn và vững chãi hơn ở gần cơ sở ban đầu và rất chú trọng đến việc trang bị thêm máy móc, thiết bị. Nhưng thành thực mà nói, lúc đó chúng tôi vẫn chưa có khả năng sản xuất 100.000 máy radio bán dẫn một năm trong khi còn phải kiêm sản xuất một số mặt hàng khác nữa trên cùng một

dây chuyền sản xuất còn nhỏ bé. Năng lực sản xuất thực tế của công ty mới ở mức chưa tới 10.000 máy radio một tháng. Nếu chúng tôi nhận đơn đặt hàng 100.000 máy, chúng tôi sẽ phải thuê và đào tạo thêm công nhân viên mới và mở rộng cơ sở sản xuất hơn nữa. Điều đó có nghĩa là phải tăng thêm vốn, đầu tư mở rộng sản xuất và cũng có nghĩa đó là một canh bạc.

Thú thực là tôi còn thiếu kinh nghiệm và vẫn còn hơi ngây thơ, nhưng tôi vẫn có cách làm của riêng mình. Tôi xem xét tất cả những hậu quả mà tôi có thể nghĩ được. Sau đó, tôi ngồi vạch ra một đường cong giống như chữ U nguệch ngoạc. Giá của 5.000 máy sẽ là mức giá thông thường. Mức giá này sẽ là điểm đầu của đường cong. Nếu đặt mua với số lượng 10.000 máy, chúng tôi tất nhiên sẽ có chiết khấu, và mức giá đó sẽ nằm ở đáy đường cong. Nếu đặt mua với số lượng 30.000 máy, giá bán sẽ bắt đầu nâng lên. Nếu mua tới 50.000 máy, giá bán trên một đơn vị sản phẩm tất yếu phải cao hơn giá bán với số lượng 5.000 chiếc và với số lượng 100.000 chiếc, giá bán trên mỗi đơn vị sản phẩm thậm chí còn cao hơn nhiều so với giá bán trên mỗi đơn vị sản phẩm với số lượng 5.000 chiếc ban đầu.

Tôi biết điều này nghe có vẻ lạ lùng, khó hiểu, nhưng lập luận của tôi là nếu công ty chúng tôi tăng gấp đôi năng lực sản xuất của mình để thực hiện đơn đặt hàng 100.000 máy và nếu năm sau chúng tôi không nhận được đơn đặt hàng tương tự nữa thì chúng tôi sẽ gặp khó khăn lớn, có thể dẫn đến phá sản vì khi đó làm sao chúng tôi có thể duy trì công ăn việc làm cho số nhân công tăng thêm và chi trả các chi phí cho các cơ sở mới mở không sử dụng đến?

Đây là một cách tiếp cận vấn đề rất dè dặt và thận trọng. Nếu chúng tôi nhận một đơn đặt hàng khổng lồ, chúng tôi phải kiếm được đủ lợi nhuận từ đơn đặt hàng đó để trả cho mọi chi phí về phương tiện máy móc mới sắm trong suốt thời gian thực hiện. Mở rộng sản xuất không phải là một điều đơn giản, huy động thêm vốn đầu tư sẽ rất khó khăn và tôi cũng cho là kiểu mở rộng sản xuất như vậy không phải là một ý kiến hay nếu chỉ dựa trên lợi nhuận từ một đơn đặt hàng duy nhất. Hơn nữa, ở Nhật chúng tôi không thể cứ thuê thêm nhân công khi có việc rồi lại sa thải họ khi hết việc được. Chúng tôi có trách nhiệm lâu dài với họ và ngược lại họ cũng có trách nhiệm tận tuỵ đối với chúng tôi.

Tất nhiên, tôi cũng hơi băn khoăn về việc nếu tôi đặt một mức giá rất thấp đối với đơn đặt hàng 100.000 máy, đối tác có thể đồng ý đặt mua một số lượng lớn như vậy, nhưng bước đầu chỉ đặt

mua thử 10.000 máy theo giá bán tính theo đơn đặt hàng 100.000 máy, rồi sau đó rất có thể họ sẽ không tiếp tục đặt mua nữa.

Ngày hôm sau, tôi quay lại gặp đối tác mang theo bản báo giá. Ông ta xem xét bản báo giá chớp chớp mắt như thể không tin vào mắt mình. Ông ta đặt bản báo giá xuống bàn và nói với một giọng rất điềm tĩnh: “Thưa ông Morita, tôi đã làm nghề đại lý mua bán trong gần 30 năm nay và ông là người đầu tiên đến đây và nói với tôi rằng càng mua nhiều thì giá bán trên mỗi đơn vị sản phẩm càng cao. Điều này thật là phi logic”. Tôi giải thích cho ông ta lập luận của tôi, và ông ta rất chăm chú lắng nghe tôi nói. Khi hết bàng hoàng, ông ngừng lại suy nghĩ trong giây lát rồi cười thoải mái và đặt mua 10.000 máy radio với mức giá đơn vị tính cho số lượng 10.000, cách đặt hàng này có lợi cho ông ta và cho cả chúng tôi nữa.

Hồi đó, tôi đã rất may mắn. Tôi không có nhiều kinh nghiệm trong kinh doanh buôn bán và cũng không bị ông sếp nào giám sát công việc của mình, cho nên khi tôi quyết định các vấn đề giá cả, không ai trong công ty phản đối tôi cả. Tôi hoạch định mọi chính sách của công ty trong quá trình tiến hành các thương vụ. Tất nhiên, sau đó chúng tôi cũng có khả năng tiếp nhận những đơn đặt hàng lớn.

Tôi không phải là người Nhật duy nhất kinh doanh tại New York hay Mỹ vào giữa những năm 50. Nhiều người khác, nếu không muốn nói là phần lớn, thường dựa dẫm vào các công ty thương mại lớn của Nhật. Những công ty này đã thông hiểu thị trường nước ngoài và đã đặt các văn phòng giao dịch tại các nước đó. Với tôi, việc nhờ vả các công ty đó chưa đủ tin cậy vì họ chẳng hiểu gì về các sản phẩm của công ty chúng tôi cũng như triết lý kinh doanh của chúng tôi.

Tôi nghĩ thật nực cười khi giờ đây các nhà kinh doanh Mỹ lại kêu ca, phàn nàn về hệ thống phân phối phức tạp của Nhật Bản vì khi lần đầu tiên lên kế hoạch xuất khẩu sang Mỹ, tôi đã rất ngạc nhiên và nản lòng trước sự phức tạp khi tiến hành marketing tại thị trường Mỹ. Nhưng khi tôi nói điều đó với các thương nhân Mỹ thì họ cũng tỏ ra ngạc nhiên. Vào thời đó, cách duy nhất được chấp nhận để xuất khẩu hàng hóa của Nhật Bản vào Mỹ là thông qua một công ty thương mại của Nhật có văn phòng tại Mỹ. Công ty này sẽ chuyển hàng bằng tàu biển tới một hải cảng tại Mỹ. Ở đó đại lý của họ sẽ làm thủ tục thông quan hàng hóa và chuyển đến một công ty phân phối để đưa hàng đến các đại lý bán buôn, rồi sau đó, xuống các cửa hàng bán lẻ. Thời gian vận

chuyển bằng tàu biển và những nhu cầu dịch vụ tại một nước lớn đã làm cho tôi choáng váng. Nhưng dù sao cũng chẳng bao giờ tôi xem quy mô của nước Mỹ hay tiếng Anh (hoặc tiếng Pháp, Đức) là một hàng rào phi thuế quan.

Bây giờ tôi mới cảm thông được hết nỗi nản lòng của các thương nhân Mỹ và của các nước khác khi họ phải đối mặt với một hệ thống phân phối phức tạp của Nhật và cả sự phức tạp của tiếng Nhật bởi vì vài chục năm về trước chính tôi cũng cảm thấy điều đó ở nước Mỹ. Nhưng nhiều người trong số họ đã tìm được cách thức thích hợp để vượt ra khỏi hệ thống phân phối rắc rối theo kiểu truyền thống đó của Nhật. Đó cũng là điều tôi đã từng nghĩ mình phải làm khi muốn kinh doanh trên thị trường nước Mỹ. Chúng tôi cần một kênh phân phối mà qua đó chúng tôi có thể truyền tải được bức thông điệp về công nghệ mới và các lợi ích của nó trực tiếp tới người tiêu dùng. Điều đó đã làm chúng tôi tốn khá nhiều thời gian mày mò tìm kiếm và cũng đã dạy cho chúng tôi những bài học khá cay đắng.

Tôi khá may mắn được anh Shido Yamada, một người bạn cũ giới thiệu với ông Adolph Gross. Ông Gross là người đại diện cho một nhà sản xuất đồng thời cũng là chủ một công ty riêng tên là Agrod Company đặt tại số nhà 514 đại lộ Broadway. Khi tôi giới thiệu với ông Gross về công ty của chúng tôi và về những gì chúng tôi đang cố gắng thực hiện, ông ta đã nói rằng ông thích âm thanh của chiếc máy radio này và lập tức đồng ý làm đại diện cho công ty chúng tôi. Ông còn chấp thuận cho chúng tôi đặt một bàn giao dịch ngay tại văn phòng công ty ông. Quan hệ cá nhân cũng như quan hệ kinh doanh giữa chúng tôi ngày càng trở nên thân thiết và gắn bó hơn. Ông không những là một người bạn tốt mà còn là một người thầy đối với tôi. Tôi thật may mắn đã có được nhiều người thầy tốt trên đất Mỹ này. Tôi đã gặp một trong số những người thầy đó ở Tokyo, ông Yoshinobu “Doc” Kagawa, một người Mỹ gốc Nhật sinh ở đảo Hawai. Ông đã từng đến Nhật với tư cách là một luật sư kinh tế cùng với lực lượng chiếm đóng. Khi thời kỳ chiếm đóng chấm dứt vào năm 1952, ông xin ở lại Nhật và làm đại diện cho một số công ty Nhật, trong đó có cả công ty điện ảnh Toho. Tôi đã đề nghị ông làm cố vấn cho công ty chúng tôi và trong những chuyến đi đầu tiên đến nước Mỹ, ông đã cùng đi với tôi. Vì thế, tôi đã có những người thầy tốt như Adolph Gross, “Doc” Kagawa và tiếp đó là ông Edward Rosiny, người thầy tốt nhất của tôi. Ông là luật sư của ông Gross và sau đó cũng trở thành luật sư của tôi.

Tôi và ông Adolph Gross đã trở thành một đôi bạn rất thân thiết mặc dù ông Gross đã gần 60 còn tôi mới ngoài 30. Ông là một người tốt bụng, thông minh, khiêm tốn, ăn nói rất nhẹ nhàng, thích nói chuyện hài hước và vô cùng liêm khiết. Ông rất chú trọng kinh doanh quốc tế, và trên thực tế, ông cũng đã nhập vào Mỹ một số mặt hàng điện tử có chất lượng cao của châu Âu, trong đó có cả máy quay đĩa ELAC của Đức rất được những người thích nghe nhạc ưa chuộng. Ông đã nói chuyện với tôi khá lâu ngay từ buổi đầu gặp mặt, ông muốn tìm hiểu về tôi, công ty của chúng tôi, kể cả triết lý kinh doanh của công ty. Chỉ trong một thời gian ngắn tôi đã được ông mở mang rất nhiều về thực tiễn kinh doanh tại Mỹ. Ông đã giải thích cho tôi hiểu về nước Mỹ và giới kinh doanh Mỹ, kể cả những thông tin thực tiễn về hình ảnh và những đặc điểm của các cửa hàng khác nhau và những cách thức tốt nhất khi muốn tiến hành kinh doanh ở Mỹ. Ông cũng tìm cách Mỹ hóa lối sống của tôi, hoặc ít nhất cũng làm cho tôi trở thành một con người tinh tế và sành sỏi ở tầm cỡ thế giới.

Một hôm ông hỏi tôi một cách rất thân mật rằng có thích xem vở kịch My Fair Lady (Người yêu xinh đẹp của tôi) vừa mới bắt đầu trình diễn ở Broadway và trở thành một vở diễn hay nhất trong mùa diễn đó. Tôi đã nói rằng: “Tất nhiên là tôi muốn xem vở đó chứ Adolph, nhưng tôi không mua được vé, vì vé của những buổi diễn vở kịch này đã bán hết”. Ông ta bảo rằng “Không phải lo”, và chẳng bao lâu sau ông đã mua được ngay một đôi vé. Có lẽ, ông đã phải mất tới 100 đô la cho mỗi vé bởi vì giá của một chỗ ngồi tại rạp hát lúc nào cũng đắt, còn đối với tôi, nó đáng giá bằng cả một gia tài chí ít là vào thời điểm năm 1957. Vào tối hôm đi xem vở kịch này, chúng tôi đã làm việc với nhau khá muộn rồi sau đó đi thẳng đến nhà hát Mark Hellinger. Đó là một cảm giác rất mới lạ và thích thú đối với tôi khi ngồi cùng những vị khán giả ngày ấy xem vở kịch hay nhất trong mùa diễn. Còn ông Adolph thì đã quá quen rồi. Vì thế khi ánh đèn trên khán phòng mờ dần và khi ban nhạc chơi khúc mở màn thì ông Adolph quay sang tôi nói: “Akio này, tôi ngủ đây”. Thế là ông ta đánh một giấc ngon lành trên chỗ ngồi trị giá tới 100 đô la tại rạp hát trong suốt buổi biểu diễn tuyệt vời đó.

Khi ông Adolph Gross mất khá đường đột do một cơn đau tim tại London vào năm 1958, chúng tôi đều cảm thấy bàng hoàng, đau xót. Tôi luôn luôn vô cùng biết ơn ông và coi ông như một người cha Mỹ. Bà Gross vẫn giữ mối quan hệ mật thiết với “gia đình” Sony chúng tôi và chúng tôi luôn mời bà tới dự tất cả những buổi kỷ niệm của chi nhánh Sony tại Mỹ.

Kể từ sau khi ông Gross mất đi, tôi đã gặp ông Edward Rosiny, luật sư của ông Gross, và sau đó tôi cũng gặp cả ông Irving Sagor, nhân viên kế toán của công ty Gross. Qua hai vị này, tôi hiểu biết hơn về luật pháp và kế toán doanh nghiệp tại Mỹ. Khi chúng tôi nghĩ tới việc thành lập chi nhánh Sony tại Mỹ, tôi cần những người mà tôi có thể tin cậy, và hai vị này chính là những ông thầy giỏi nhất và là những người trợ giúp đắc lực nhất cho tôi. Với trình độ chuyên môn của mình, Sagor đã giúp tôi giải quyết trôi chảy mọi vấn đề liên quan đến thuế. Còn ông Eddie Rosiny đã trở thành một người bạn thân thiết, một người anh em với tôi. Chúng tôi cùng đi ăn với nhau, cùng làm việc với nhau, cùng đi chơi gôn với nhau (chính ông là người đã đưa tôi vào câu lạc bộ chơi gôn tại Thung Lũng Mùa Xuân, thành phố New York) đồng thời cùng nhau bàn bạc, giải quyết các vấn đề kinh doanh. Ngoài ra, Eddie còn chỉ dẫn cho tôi cách lập những hợp đồng kinh tế ở Mỹ, điều mà hiếm có người nào ở Nhật biết đến.

Trong những chuyến đi Mỹ đầu tiên, tôi thường đến New York và thuê phòng ở một khách sạn rẻ tiền. Do trình độ tiếng Anh còn kém và cũng do ít tiền nữa nên tôi thường ăn ở máy bán thức ăn tự động hay đến một quán ăn tự phục vụ mà ở đó tôi không cần phải nói với ai vì còn quá vụng về với vốn tiếng Anh ít ỏi của mình. Trong lần đầu tiên cùng đi với ông Doc Kagawa sang Mỹ, tôi cũng lại đưa ông tới chiếc máy bán thức ăn tự động và thuê phòng ở một khách sạn rẻ tiền, ông liền cho tôi biết rằng làm như thế là không được, vì cần phải giữ thể diện của bản thân mình và uy tín của cả công ty. Ông khuyên tôi tốt hơn nên thuê một phòng rẻ nhất trong một khách sạn sang trọng thay vì một phòng đắt tiền nhất trong một khách sạn rẻ nhất. Ông còn khăng khăng thuyết phục tôi nên ăn ở những nhà hàng sang trọng để biết cách đánh giá sự khác biệt về thức ăn và phong cách phục vụ. Khi chúng tôi đi vòng quanh nước Mỹ với một ngân quỹ eo hẹp, đôi khi chúng tôi phải ở chung một phòng nhưng lúc nào cũng trong những khách sạn sang trọng.

Ở New York, tôi thôi không đến ăn ở nhà hàng Horn & Hardart nữa mà chuyển sang ăn ở nhà hàng Stouffer cao cấp hơn. Nhà hàng này nằm trên tầng thượng của tòa nhà cao tầng 666 trên Đại lộ số 5 ở trung tâm thành phố lúc đó còn là tòa nhà mới xây. (Khi cả gia đình đến sống ở New York, lúc đó Naoko, con gái của chúng tôi còn nhỏ. Cô bé rất thích ăn ở nhà hàng này và được nhìn toàn cảnh thành phố. Mới chỉ một vài năm trước đây, khi tôi thuê một căn hộ trên tầng thứ 48 của tòa nhà chọc trời Museum Tower, qua cửa sổ, cháu Naoko đã nhận thấy ngay

tòa nhà cao tầng 666 nơi mà ở đó cháu đã được thưởng thức nhiều bữa ăn ngon. Giờ đây, Naoko có thể ghi nhớ được quang cảnh từ cửa sổ căn hộ của gia đình nhìn xuống thành phố như thế nào còn lúc bé, Naoko lại thấy như mình đang ở trên các tầng mây so với toàn bộ thành phố New York ở phía dưới).

Có được những người thầy tuyệt vời như ông Doc Kagawa thì không có gì có thể sánh nổi. Hầu hết các doanh nhân người Nhật khi đến Mỹ hồi bấy giờ thường có khuynh hướng co mình lại và chỉ tìm hiểu đất nước Mỹ qua những người Nhật đã đi trước họ. Có thể thấy ngay rằng như vậy là không khôn ngoan. Mặc dù đã ở nước ngoài một vài năm nhưng những doanh nhân người Nhật đó vẫn như những người xa lạ; nếu nghe theo lời khuyên của họ thì chẳng khác nào người mù lại dắt người mù. Về phần tôi, tôi lại tìm hiểu nước Mỹ qua những người Mỹ thực sự và hiểu biết sâu rộng.

Với tư cách là phó chủ tịch ban quản trị công ty tại Tokyo, tôi phải phụ trách rất nhiều việc hơn nữa, việc tiêu thụ sản phẩm tại thị trường Mỹ một mình tôi không thể làm xuể được. Tôi đã thảo luận vấn đề đó với Gross, và theo lời khuyên của ông, tôi đã chỉ định công ty Delmonico Intemational làm công ty phân phối máy radio của chúng tôi. Ban đầu, quan hệ làm ăn với công ty này khá tốt đẹp, nhưng chẳng được bao lâu, tôi bắt đầu cảm thấy có gì đó bất ổn. Khi tên tuổi của công ty ngày càng được nhiều người biết đến và được ưa chuộng, doanh số cũng ngày một tăng lên, những người điều hành công ty Delmonico lnternational lntenational vẻ hứng thú với phương châm giá rẻ hơn là chất lượng sản phẩm. Tình trạng này tồi tệ tới mức chúng tôi phải tranh cãi cả về giá cả của bao giả da bọc ngoài xem có thể bớt đi được vài xu hay không. Họ còn thường xuyên yêu cầu chúng tôi sản xuất những loại radio rẻ tiền để họ có thể bán số lượng lớn và chiết khấu nhiều hơn. Tôi đã nói thẳng với họ rằng đó không phải là lề lối sản xuất kinh doanh của chúng tôi. Chúng tôi không bao giờ muốn sản xuất những loại sản phẩm kém chất lượng chỉ để kiếm tiền.

Khi chúng tôi tuyên bố với thế giới rằng công ty chúng tôi đã chế tạo thành công ti vi bán dẫn đầu tiên trên thế giới vào cuối năm 1959, công ty Delmonico Intemational đã vội quảng cáo là họ sẽ phụ trách việc phân phối loại ti vi bán dẫn này mà chẳng hề thương lượng trước với công ty chúng tôi. Điều này thực sự đã làm tôi thức tỉnh, vì tôi không thích kiểu làm ăn như thế và vì tôi cũng nhận thấy những mối tai họa ở phía trước nếu còn tiếp tục quan hệ làm ăn với công ty

này. Ngay khi chiến dịch quảng cáo của công ty này còn chưa ráo mực, tôi đã thông báo cho Delmonico biết rõ ý định của công ty chúng tôi là không muốn họ làm đại lý phân phối máy vô tuyến truyền hình bán dẫn của chúng tôi. Tôi rất lo ngại là loại máy ti vi mới, lần đầu tiên xuất hiện trên thế giới, sẽ lại bị mua đi bán lại trên thị trường với giá rẻ, hay thậm chí bán giá chiết khấu. Trong ý tưởng của tôi, dòng sản phẩm mới này sẽ là biểu tượng của đẳng cấp và chất lượng sản phẩm của công ty chúng tôi mà sản phẩm này là đại diện.

Chúng tôi đã phải đấu một trận gay go trong vụ này. Nhờ có ông Ed Rosiny mà chúng tôi tránh được một vụ kiện cáo tốn kém thời gian và tiền của ở tòa, nhưng chúng tôi đã phải thương lượng khá lâu và cũng đã tiêu tốn khá nhiều tiền. Chúng tôi đã nói rõ cho công ty Delmonico biết là khi chúng tôi ký hợp đồng cho phép họ làm đại lý phân phối các loại máy radio bán dẫn của công ty, chúng tôi thật sự đang nghiên cứu và thử nghiệm chế tạo máy ti vi bán dẫn nhưng chưa biết lúc nào mới thành công, cho nên trong bản hợp đồng chúng tôi không đề cập cụ thể tới mặt hàng này. Tôi đã sớm biết trước rằng một ngày nào đó công ty chúng tôi sẽ mở rộng sang lĩnh vực kinh doanh ti vi, do vậy tôi đã đưa ra ngày đăng ký bản quyền để chứng minh luận điểm của mình. Điều đó có nghĩa là chúng tôi không hề có ý định trao quyền phân phối loại ti vi bán dẫn này cho công ty Delmonico và thực tế là chúng tôi đã cố ý loại bỏ mặt hàng TV ra khỏi hợp đồng đại lý với công ty Delmonico.

Những người điều hành công ty Delmonico lại không muốn vậy. Cho nên chúng tôi bắt buộc phải cắt đứt quan hệ với công ty này. Họ đòi chúng tôi khoản tiền bồi thường vi phạm hợp đồng là 300.000 đô la. Do chúng tôi kháng nghị, họ dần dần giảm đi đôi chút. Đến một mức độ mà tôi nghĩ rằng Delmonico sẽ không thể giảm hơn được nữa thì tôi đồng ý trả số tiền mà họ yêu cầu. Nhưng ông Ed. Rosiny không đồng tình và tôi theo ý kiến ông. Ông nói: "Hãy cho tôi thêm một ngày, tôi sẽ vận động để công ty đó chỉ đòi chúng ta 100.000 đô la mà thôi". Quả là như vậy, ông ta đã khiến cho công ty Delmonico đồng ý hạ mức đòi bồi thường xuống còn 75.000 đô la. Tôi hỏi ông muốn lấy bao nhiêu tiền thù lao cho công việc thương lượng đó, ông nói ngay: 'Tôi chỉ lấy 25.000 đô la. Đó là số tiền mà tôi lấy được của công ty kia". Điều đó càng làm cho tôi thêm quý mến ông. Thật ra đối với công ty chúng tôi khi đó thì đây cũng vẫn là một số tiền lớn phải trả cho công ty Delmonico, nhưng mục tiêu quan trọng đối với tôi khi đó là dù cho có tốn kém bao nhiêu đi chăng nữa, chúng tôi cũng phải rút ra khỏi hợp đồng này bằng được và điều tôi

tâm đắc nhất là những người thầy Mỹ của tôi cũng đồng tình với cách giải quyết của tôi. Cuối cùng, chúng tôi đã mua lại từ công ty Delmonico tất cả số radio bán dẫn tồn kho, vào khoảng 30.000 chiếc, như là một phần của việc thanh lý hợp đồng với họ.

Khi đọc các số liệu sản xuất, số liệu của các lô hàng hay doanh số thì 30.000 máy không phải là một số lượng lớn trong lĩnh vực kinh doanh hàng điện tử tiêu dùng. Nhưng trong những ngày giá lạnh của tháng Hai năm 1960, số nhân viên ít ỏi của tập đoàn Sony Hoa Kỳ sắp thành lập tại thành phố New York đã phải đối phó với những chuyến xe tải chở đầy ắp những kiện hàng radio, mỗi chiếc lại được đựng trong một hộp các-tông được trang trí rất bắt mắt càng làm tăng thêm gánh nặng của công việc. Lúc đó, chúng tôi cảm tưởng như con số 30.000 này ngang với hàng triệu. Vì không lường trước được tình huống phức tạp xảy ra nên chúng tôi đã không thuê thêm người phụ giúp.

Ông Irving Sagor ngỏ ý sẵn sàng dành nhà kho của công ty Agrod để chứa những chiếc máy radio này. Do đó, khi các xe tải đến vào một buổi sáng tháng Hai lạnh giá, chúng tôi lúc đó không còn cách nào khác là thay quần áo lao động và bắt tay ngay vào bốc dỡ và vận chuyển hàng vào kho. Khoảng 5 người trong số chúng tôi đã phải làm việc cật lực từ mờ sáng hôm đó đến khoảng 4 giờ sáng ngày hôm sau. Sau khi đã chất xong 30.000 chiếc máy radio vào trong kho, chúng tôi cảm thấy kiệt sức và phải lê bước về văn phòng để uống một chút cà phê. Ông Charlie Farr, người quản lý kho đến nay vẫn làm việc cho chúng tôi đã từ chối lời mời uống cà phê để về nhà ở thị trấn Brooklyn nghỉ ngơi cho lại sức. Một người trong nhóm chúng tôi, quyết định quay lại kho để kiểm tra lại các kiện hàng. Khi đếm lại xong các kiện hàng, anh ta trở lại văn phòng. Nhưng khi mở cửa, anh ta vô tình đã kích hoạt hệ thống báo động khi có trộm.

Các nhân viên an ninh lập tức đến ngay hiện trường và bắt quả tang là có một nhóm người Nhật và một người Mỹ quần áo bẩn thỉu, lôi thôi, dáng vẻ mệt nhọc, đang uống cà phê ở đó. Họ cũng không hẳn tin rằng đây là bọn trộm cắp nhưng vẫn tỏ ra nghi ngờ. Irving Sagor là một trong những người cùng lao động trong nhóm chúng tôi. Vì ông là người Mỹ duy nhất ở đó, nên ông tìm mọi cách giải thích cho các nhân viên an ninh rằng chúng tôi là những người trong ban quản lý công ty. Các nhân viên an ninh tỏ ý không tin lời ông nói, vì họ thấy chúng tôi ăn mặc khá lôi thôi, lếch thếch. Charlie Farr, người quản lý kho, lúc đó lại về nhà ngủ, cho nên chúng tôi cũng không biết làm thế nào, chỉ ngồi đó mà nhìn nhau. May thay, Irving Sagor nảy ra ý nghĩ mở tủ

sắt và đưa cho họ xem những giấy tờ để trong két sắt của công ty, điều đó chứng tỏ ông là người của công ty và biết mã số mở tủ két. Các nhân viên an ninh đành phải công nhận sự có mặt chính đáng của chúng tôi tại văn phòng và rút lui. Sự kiện đó càng làm cho chúng tôi thêm gắn bó với nhau và coi nhau như những người thân trong gia đình.

3.

Chẳng bao lâu sau, tôi cứ phải thường xuyên đi lại giữa Tokyo và New York. Là Phó Chủ tịch điều hành, tôi không thế vắng mặt ở Tokyo quá lâu nhưng là người xây dựng chi nhánh công ty ở Mỹ nên tôi cũng không thể dành quá nhiều thời gian ở Tokyo. Tôi bắt đầu nhận thấy để thiết lập một cơ sở vững chắc cho Sony trên đất Mỹ, tôi cần phải tìm hiểu về nước Mỹ nhiều hơn nữa và dù có khá nhiều bạn tốt ở Mỹ, tôi vẫn cần phải tìm hiểu về lối sống và cách suy nghĩ của người Mỹ. Làm cho thương hiệu của công ty được nhiều người Mỹ biết đến là một việc khó khăn, nhưng làm thế nào hiểu được người Mỹ lại còn khó khăn hơn nhiều. Nhưng tôi hoàn toàn nhận ra rằng tương lai của tôi và của Sony phụ thuộc rất nhiều vào thị trường Mỹ cũng như vào các công việc kinh doanh quốc tế khác. Gần quá nửa hàng hóa của công ty là để bán trên thị trường nước ngoài, và tôi tin rằng công ty Sony phải tìm cách để trở thành công dân của thế giới và là một công dân tốt ở mỗi quốc gia mà chúng tôi tiến hành các hoạt động kinh doanh. Chúng tôi cần phải nắm vững mọi thống kê về tình hình thị trường và các số liệu về hàng bán ra.

Tôi quyết định thành lập một công ty lấy tên là Tập đoàn Sony Mỹ (Sony Corporation of America). Khi trở về Tokyo, Ibuka và Kazuo Iwama, người sau này trở thành Chủ tịch, tỏ vẻ hoài nghi về sự cần thiết phải thành lập một công ty ở Mỹ, đấy là chưa nói một số nhân viên và cán bộ quản lý của công ty Sony mà chúng tôi đã tập hợp ở New York cũng tỏ vẻ không đồng tình, nhưng tôi hoàn toàn tin tưởng vào sự đúng đắn của công việc mà tôi định làm. Hơn nữa, tuy nghi ngại nhưng không ai có lý do rõ ràng buộc chúng tôi không nên làm như vậy. Tôi thuyết phục họ, nếu làm được như thế, Sony sẽ có một mạng lưới bán hàng riêng của mình, sẽ là người phân phối cho mình và phát triển được khả năng marketing của chính mình. Các đồng nghiệp của tôi ở Tokyo đi đến quyết định là giao hẳn cho tôi trọng trách xây dựng công ty mới này vì tôi hiểu rõ thị trường Mỹ nhất. Do đây là một dự án dài hạn nên chúng tôi quyết định sẽ tiến hành khi thời điểm thuận lợi. Nhưng tình hình biến chuyển nhanh chóng nên tôi cũng không phải chờ đợi lâu.

Chúng tôi đã xin phép Bộ Tài chính chuyển cho công ty chúng tôi 500.000 đô la Mỹ để sử dụng cho những công việc sau này, nhưng chúng tôi không biết là bao giờ và liệu có được chấp thuận không. Thật là quá bất ngờ, giấy phép chuyển tiền lại đến đúng lúc chúng tôi dự định thành lập một công ty ở Mỹ. Và nhờ vậy, chúng tôi đã chính thức thành lập tập đoàn Sony tại Mỹ vào tháng Hai năm 1960 với số vốn 500.000 đô la Mỹ. Chỉ 16 tháng sau, chúng tôi quyết định bán 2 triệu cổ phần loại thông thường của công ty Sony tại thị trường Mỹ dưới dạng Tiền thu ký quỹ ở Mỹ (American Depository Receipts). Đó là một kinh nghiệm khá sâu sắc đối với tôi. Mặc dù công ty điện lực Tokyo cũng đã phát hành trái phiếu trên thị trường Mỹ hồi trước chiến tranh, nhưng chúng tôi vẫn là công ty Nhật đầu tiên phát hành cổ phiếu ở Mỹ và sở dĩ chúng tôi làm được như vậy là nhờ hệ thống Tiền thu ký quỹ mới được thực hiện ở đây. Theo hệ thống này, các cổ phần vốn được giữ lại ở đất nước phát hành còn số tiền thu được do phát hành cổ phiếu được ký gửi tại một tổ chức tài chính của Mỹ và các cổ phiếu đó được quyền mua đi bán lại trên đất Mỹ cũng giống như mọi loại cổ phiếu thông thường phát hành trong nước.

Ngân hàng của chúng tôi và Công ty Chứng khoán Nomura của Nhật Bản mà chúng tôi rất quen biết các giám đốc điều hành ở đó, cũng như Hãng Smith Barney của Mỹ có chủ tịch là ông Burnett Walker đều nghĩ rằng chúng tôi nên tham gia thị trường Mỹ, nên chúng tôi cũng bị lôi cuốn bởi khả năng có thể vay vốn bằng cách bán các cổ phần của công ty tại Mỹ. Chúng tôi thảo luận vấn đề này vào mùa thu năm 1960 ở Tokyo và hãng Smith Barney đồng ý đứng tên làm người đồng bảo hiểm cùng với Công ty Chứng khoán Nomura của Nhật Bản.

Có lẽ đây là công việc phức tạp và khó khăn nhất mà tôi từng làm. Chúng tôi phải tuân thủ các quy định của Luật Thương mại Nhật Bản, các quy tắc của Bộ Tài chính Nhật Bản và của Uỷ ban Mua bán Chứng khoán Mỹ. Tất cả những điều này đều rất mới mẻ, xa lạ và phức tạp. Nhưng may mắn là Thủ tướng Hayato Ikeda rất tán thành ý tưởng này, vì ông là một nhà chính trị có quan điểm quốc tế và đây là hoạt động tự do hóa tiền vốn đầu tiên được tiến hành ở Nhật Bản từ sau cuộc chiến tranh. Thái độ tích cực của Thủ tướng đã có ảnh hưởng quyết định đối với các nhà tài chính bảo thủ trong Bộ Tài chính nên họ đã chấp thuận đề nghị của chúng tôi. Chúng tôi đã tiến hành công việc rất nhanh chóng và thành lập nhóm làm việc khá hiệu quả bao gồm tôi và các nhân viên của công ty Sony, ông Ernest Schwartzenbach thuộc hãng Smith Barney đại diện cho những người đứng ra bảo đảm, ông John Stevenson là giám đốc Công ty Luật Sullivan và

Cromwell, và ông Yoshio Terasawa của Công ty Chứng khoán Nomura, người vừa trở lại sau tuần trăng mật vào tháng Hai năm 1961 (và sau này, khi công việc phát triển, ông đã bận rộn đến mức không về gặp người vợ mới cưới suốt 4 tháng tiếp theo).

Chúng tôi đã phải làm việc một cách dò dẫm, phải viết giải trình sơ bộ và gặp nhiều khó khăn trong việc giải thích phương pháp tiến hành kinh doanh của chúng tôi trên đất Mỹ để làm vừa lòng Uỷ ban Mua bán Chứng khoán Mỹ (SEC). Chúng tôi phải làm rất nhiều việc mới mẻ, ví dụ như phải thay đổi các phương pháp thanh toán cho phù hợp với hệ thống thanh toán hợp nhất đang được sử dụng ở các nước phương Tây và cũng là lần đầu tiên hợp nhất các số liệu kế toán của chúng tôi. Sau khi xem xét cách thức hệ thống này vận hành, tôi đã phải đồng ý khi một đồng nghiệp Mỹ hỏi: "Làm thế nào mà ông có thể thấy rõ tình trạng lành mạnh của công ty ông, nếu ông không hợp nhất các khoản thanh toán?". Chúng tôi đã cải tiến được rất nhiều nhờ phương pháp hợp nhất thanh toán này và sau kinh nghiệm của chúng tôi, phương pháp hợp nhất đã trở thành phương pháp chuẩn ở Nhật Bản.

Chúng tôi còn phải dịch toàn bộ các hợp đồng của Sony sang tiếng Anh và giải thích chi tiết mọi hoạt động của công ty trên giấy tờ. Điều đầu tiên khiến các luật sư và kế toán viên bối rối là nhiều hợp đồng của công ty đã quy định rõ trong thời gian thực hiện, nếu các điều kiện thay đổi đến mức làm cho bất cứ bên ký kết nào không còn khả năng thực hiện những điều khoản nêu ra thì cả hai bên sẽ cùng ngồi lại thảo luận xem nên giải quyết tình hình mới đó như thế nào. Điều khoản này rất thông dụng trong các hợp đồng ký kết ở Nhật Bản và nhiều công ty còn tiến hành các hoạt động kinh doanh mà không hề ký hợp đồng nào cả. Do vậy nhiều người không hiểu rõ cách thức kinh doanh ở Nhật đã tỏ ra rất lo ngại trước sự việc này. Tôi đoán đây là một sự khác biệt đầu tiên về nhận thức mà chúng tôi gặp phải. Phía Mỹ chắc không thể hiểu nổi liệu chúng tôi có thể ngồi lại với nhau để bàn bạc một cách thẳng thắn được không khi giữa hai bên đang có một sự bất đồng lớn đến như vậy.

Điều nghiêm trọng hơn nữa dưới con mắt của những người đứng ra bảo đảm là phương pháp tài chính của chúng tôi theo hệ thống truyền thống của Nhật Bản đối với các khoản vay ngắn hạn. Thông thường ở Nhật Bản các công ty hoạt động trên cơ sở nhiều khoản tiền vay ngắn hạn có thời gian đáo hạn là 90 ngày. Có người hỏi chúng tôi "Tại sao các ông lại có thể tiến hành kinh doanh trên cơ sở quá nhiều các khoản vay ngắn hạn như vậy? Nếu ngân hàng đòi thanh toán,

các ông sẽ không thể kinh doanh nổi". Chúng tôi đã giải thích cho họ biết là ngân hàng sẽ không đòi trả các khoản tiền vay đó, và đây cũng là cách vay tiền với lãi suất thấp nhất. Cách thức này cho phép các công ty Nhật trở nên rất linh hoạt, có thể thanh toán các khoản vay nếu không cần vay thêm hoặc có thể tiếp tục lại vay thêm một thời hạn nữa nếu vẫn có nhu cầu. Các ngân hàng theo dõi sát các công ty mà họ hỗ trợ và luôn luôn thận trọng trong việc cho các công ty vay tiền lần đầu tiên. Nhưng các đồng nghiệp người Mỹ của chúng tôi lại muốn thấy những giấy tờ của các ngân hàng đảm bảo họ sẵn sàng cho đáo hạn các khoản vay tiền. Tôi giải thích là có một sự tin cậy lẫn nhau giữa các ngân hàng và công ty, nhưng các đồng nghiệp Mỹ lại muốn là sự tin cậy đó cần phải được thể hiện trên giấy tờ. Cuối cùng, họ cũng hiểu ra và chấp nhận cách thức kinh doanh của chúng tôi còn chúng tôi cũng học được nhiều điều bổ ích.

Sau ba tháng làm việc suốt ngày đêm, khi nghĩ rằng mọi công việc đã được giải quyết xong đối với phía Tokyô, chúng tôi liền lên đường sang Mỹ để hoàn tất mọi chi tiết còn lại trước khi tiến hành việc đăng ký chính thức. Thị trường giao dịch chứng khoán Tokyo đóng cửa vào lúc 3 giờ chiều, tức là vào 2 giờ sáng ở New York. Chúng tôi luôn luôn phải theo dõi sát thị trường chứng khoán Tokyo vì nếu giá chứng khoán biến động quá nhiều, chúng tôi có thể sẽ gặp khó khăn khi trao đổi với Uỷ ban Mua bán Chứng khoán Mỹ. Vì thế, đêm nào chúng tôi cũng làm việc đến 2 giờ sáng ở Công ty Chứng khoán Nomura tại New York, nơi chúng tôi có thể liên lạc với Tokyo để kiểm tra giá trị trường cổ phiếu. Sau đó, tôi đi tàu điện ngầm về khách sạn trong khu 56 Đông, đối diện Câu lạc bộ Gaslight. Đêm nào cũng khoảng 2 giờ rưỡi sáng, tôi mới về đến nhà, mệt bã người, cửa ngoài đã đóng và tôi phải bấm chuông gọi người phục vụ. Tôi phải làm như vậy nhiều tuần lễ đến mức người gác cửa phải kinh ngạc với sức chịu đựng của tôi và anh ta nhìn tôi khi tôi lê bước trở về. Cuối cùng, một đêm, anh ta vừa cười vừa nói với tôi: "Tôi không hiểu ông lấy đâu ra sức mà đêm nào cũng ở Câu lạc bộ Gaslight đến tận 2 giờ rưỡi sáng?"

Khi mọi việc xong xuôi, chúng tôi mệt đến không đứng vững được nữa. Nhưng cuối cùng, đã đến lúc chúng tôi phải quyết định giá cổ phiếu. Điều đó có nghĩa là chúng tôi phải nắm được giá cuối cùng khi Sở giao dịch Chứng khoán Tokyo đóng cửa, vào lúc 3 giờ chiều, tức là 2 giờ sáng ở New York, và phải được sự chấp thuận của những người đứng ra bảo đảm, tức là ông Ernie Schwartzenbach, ghi giá vào bảng thông báo và cho in ấn ngay lập tức. Sau đó, một luật sư phải mang quyết định đó đến Washington ngay trên chuyến tàu 6 giờ sáng để kịp thời thông báo cho

SEC biết vào lúc 9 giờ sáng. Sau khi đã hoàn thành mọi thủ tục và được sự đồng ý của SEC, viên luật sư đó phải gọi về New York để kịp thời tung các cổ phiếu ra thị trường. Nhưng vào ngày cuối cùng, khi trời đã tối, Ernie Schwartzenbach đã gục xuống vì kiệt sức. Bây giờ, chỉ còn phải quyết định giá cả, và mọi thủ tục đã làm xong, ông muốn về nhà nghỉ ngơi chút ít nên nói: "Khi nào có giá chính thức thì gọi cho tôi biết. Tôi có thể đồng ý từ nhà chứ không việc gì cứ phải chờ loanh quanh ở đây".

Ý kiến đó nghe có vẻ hợp lý. Thế là Schwartzenbach đi về nhà, trèo lên ghế sofa và ngủ thiếp với máy điện thoại bên cạnh. Khi chúng tôi quay máy gọi, ông ngủ say tới mức không nghe thấy gì. Chúng tôi gọi liên tiếp, nhưng vẫn không có ai trả lời. Thời gian không còn nên Nomura, Tokyo và tôi đều đã đồng ý về giá phát ra, tôi vẫn nhớ là 17,50 đô la một phiếu Tiền thu ký quỹ Mỹ ADR, gồm mười cổ phần. Nhưng chúng tôi vẫn cần phải có sự chấp thuận của Schwartzenbach. Chuông điện thoại cứ reo, còn ông vẫn ngủ trong phòng khách của mình tại Great Neck, chúng tôi cứ luôn nhìn đồng hồ và nghĩ xem cần phải làm gì. Sau đó, một trợ lý của Ernie là Sam Hartwell nghĩ ra một giải pháp. Schwartzenbach là thị trưởng vùng Great Neck, nên chúng tôi sẽ gọi đồn cảnh sát Great Neck và nhờ xe tuần tra đến tận nhà đánh thức ông. Chúng tôi cho đó là một ý kiến hay nhưng tình cờ là chỉ một tuần trước đó, một vài tay quậy cũng đã quấy rối thị trưởng nên viên cảnh sát trưởng quyết định giám sát chặt chẽ mọi cuộc điện thoại. Thế là khi Hartwell gọi đồn cảnh sát này, viên cảnh sát lạnh nhạt đáp lại. Chúng tôi phải giải thích mãi, cuối cùng họ mới nghe ra và phái một người đến đánh thức thị trưởng.

Tôi cảm thấy thực sự mệt mỏi khi mọi chuyện cũng xong, nhưng cuối cùng tôi hết sức vui mừng vì thu được 4 triệu đô la trong đợt bán cổ phiếu đầu tiên ở Mỹ. Chưa bao giờ tôi cầm trong tay một ngân phiếu lớn đến thế. Khi trở về nhà, hầu như tôi không bò nổi ra khỏi giường trong gần 2 tuần lễ. Về sau, chúng tôi đã xuất bản một cuốn sách rất chi tiết làm cẩm nang cho những công ty Nhật muốn phát hành cổ phiếu trên thị trường Mỹ và cuốn sách này rất được ưa chuộng. Khi Shwartzenbach rút khỏi công ty Smith Barney năm 1966 để về nghỉ hưu, tôi chộp ngay cơ hội đề nghị ông giữ chức chủ tịch Công ty Sony tại Mỹ thay cho tôi vì lúc đó, tôi lên giữ chức Chủ tịch Công ty Sony. Hiểu rõ chẳng kém gì tôi hoạt động của công ty Sony qua việc phát hành cổ phiếu ở Mỹ nên ông đã giữ chức vụ này cho đến khi qua đời vào năm 1968.

4.

Năm 1960, tôi cho mở một phòng trưng bày các sản phẩm của Sony ở quận Ginza của Tokyo, nơi khách hàng có thể xem và thử hàng mà không có người bán đứng bên cạnh thúc giục họ mua hàng. Phòng này đã trở thành một nơi được rất nhiều người ưa thích. Giá trị quảng cáo của phòng trưng bày này là rất lớn. Công ty Sony mới được thành lập, cho nên chúng tôi cần phải giới thiệu công ty đến đông đảo người dân Nhật Bản, cũng như chúng tôi sẽ phải giới thiệu cho người Mỹ và cho cả người châu Âu sau này nữa.

Có một phòng trưng bày ở New York trở thành một mục tiêu của chúng tôi. Tôi đã làm một cuộc khảo sát ở thành phố này và nhận định là đại lộ số Năm (Fifth Avenue) chính là nơi thuận tiện nhất để đặt phòng trưng bày, vì ở đó nhiều người giàu có thường lui tới mua hàng và tất nhiên họ có đủ khả năng mua những sản phẩm đắt tiền của chúng tôi. Tôi đi đi lại lại nhiều lần dọc theo đại lộ lớn này, nằm ở giữa khu Manhattan, nhìn những người qua lại và các cửa hiệu ở đó. Quang cảnh rất choáng lộn: Tiffany, Cartier, Sak's Fifth Avenue, Bergdorf-Goodman. Tôi thu hẹp sự quan sát vào khu đông của đại lộ số Năm vào khoảng giữa số nhà 54 và 46, vì có lẽ đây là khu sang trọng nhất của phố.

Trong khi tôi đang ra sức tìm thuê một địa điểm thuận tiện ở tầng một, tôi nhận thấy ở đây có treo cờ của nhiều quốc gia trừ cờ Nhật Bản. Tôi quyết định là khi mở phòng trưng bày, chúng tôi sẽ là người đầu tiên treo lá cờ Nhật Bản trên đại lộ số Năm này.

Thế mà cũng phải mất đến hai năm, tôi mới tìm được một địa điểm thích hợp. Địa điểm mà tôi thuê hơi chật hẹp, nhưng tôi tự tay thiết kế nội thất và làm cho mọi người có cảm giác là phòng khá rộng bằng cách đặt gương ở một bên tường. Trong khi tiến hành sắp xếp phòng trưng bày và cố nắm bắt nhịp sống Mỹ, tôi nảy ra ý nghĩ là nếu muốn hiểu được cuộc sống ở Mỹ và giúp Sony làm ăn phát đạt trên thị trường rộng lớn này, chúng tôi cần phải làm nhiều hơn nữa chứ không phải chỉ lập công ty của mình trên đất Mỹ. Và muốn thế, tôi cần mang cả gia đình mình sang Mỹ để làm quen với cuộc sống nơi đây. Trước đó, tôi sống và làm việc có một mình ở New York và quen biết nhiều người, nhưng tôi biết rằng nếu có gia đình ở Mỹ, tôi sẽ thuận lợi hơn vì bất cứ ở đâu, trong các buổi chiêu đãi hay sinh hoạt câu lạc bộ, tôi cũng thấy người Mỹ đem gia đình cùng dự. Nhiều giấy mời ghi rõ là mời cả ông bà Morita và tôi được biết là người đàn ông đi một mình sẽ làm cho bà chủ nhà khó xử. Tôi hiểu nếu sống cả gia đình ở Mỹ, chúng tôi sẽ có cơ hội tìm hiểu và nắm bắt tốt hơn đời sống thực của người dân Mỹ.

Tôi suy nghĩ nhiều về ý định này và dần dần, tôi càng tin rằng cần mang cả gia đình sang Mỹ. Mỹ là một nước tiến bộ và nhân dân Mỹ rất cởi mở. New York đã trở thành một trung tâm giao dịch quốc tế. Tháng Mười năm 1962, khi khai trương phòng trưng bày sản phẩm của công ty Sony, tôi đã đưa Yoshiko vợ tôi sang New York. Khi lễ khai trương đang diễn ra rất sôi nổi, tôi thấy đã đúng lúc và nói thẳng với vợ tôi: "Này Yoshiko, chúng ta sẽ chuyển đến sống ở New York. Vợ tôi rất hiểu tôi nên cô không tỏ vẻ ngạc nhiên và bị bất ngờ trước ý kiến này. Là một người sinh ra và lớn lên tại thành phố Tokyo, cô hoàn toàn dễ dàng chuyển đến ở một thành phố lớn khác mà không cảm thấy bị bỡ ngỡ, xa lạ về lối sống và cách sinh hoạt, mặc dù vợ tôi hoàn toàn chưa nói được tiếng Anh.

Vợ tôi đã cố gắng thực hiện tốt kế hoạch chuyển gia đình và đã làm nhiều việc khiến mọi người kinh ngạc, thậm chí còn lập ra ngành kinh doanh riêng sau khi chuyển nhà. Tôi biết cô có thể quản lý được công việc này vì nhiều khi phải ở Tokyo một mình trong lúc tôi đi vắng, cô không những lo toan mọi công việc gia đình và chăm sóc tốt con cái mà còn làm công việc liên lạc và giúp việc cho tôi nữa. Tôi vẫn thường nhờ vợ tôi làm công việc chuyển thư từ và thông báo tin tức cho văn phòng Sony và cho nhiều nơi khác và thường xuyên hỏi ý kiến cô về công việc kinh doanh.

Ở Mỹ, mọi việc tất nhiên không giống như ở Nhật, nhưng tôi tin tưởng với tính cách và sự quyết tâm của mình, Yoshiko chắc chắn sẽ thành công. Bây giờ, vợ tôi có khá nhiều bạn bè ở nước ngoài vì sẵn có khả năng thích nghi với hoàn cảnh mới và dễ dàng làm quen với những con người mới, và hơn nữa, cô còn có phong cách của một nhà ngoại giao không chính thức. Và tôi tin là càng đáng khen ngợi hơn nữa vì Yoshiko lớn lên không có ước vọng đi nước ngoài hay quan tâm lắm đến nước ngoài, dù cô nấu các món ăn Pháp khá ngon. Cô sinh trưởng trong một gia đình dòng dõi samurai có nghề in và bán sách vào cuối thời kỳ Tokugawa. Gia đình cô lập ra một dây chuyền lớn các cửa hàng sách. Công ty Sanseido hiện nay chuyên xuất bản các từ điển ngoại văn loại thu nhỏ, là do sáng kiến của ông bố cô. Các từ điển thu gọn này rất được ưa chuộng trong giới sinh viên và học sinh trung học.

Thời con gái, Yoshiko là người rất năng nổ. Gia đình cô ở Tokyo không khác mấy với gia đình tôi ở Nagoya, với nhiều người giúp việc và họ hàng, các chị em gái và một anh trai lúc thì vui đùa, lúc thì cãi cọ. Cô nói là suốt ngày, nhà cô đều bàn việc kinh doanh, cũng giống như trong gia

đình tôi. Hồi còn nhỏ, cô chỉ hai lần đi xa sang phía tây, xa nhất là khu nghỉ mát Hakone, gần đỉnh Phú Sĩ. Hồi mới quen nhau, năm 1951, cô bảo cô cứ tưởng quê tôi, thành phố Nagoya nằm ở rất xa về phía tây, chỉ như đâu đó bên ngoài khu cảng. Ông bố cô hay mặc âu phục và lịch lãm. Ông thích đưa cả gia đình đi ăn tối ở nhà hàng. Một trong những nhà hàng họ ưa thích nhất là quán New Grand ở Ginza. Cha mẹ tôi cũng đã có lần đưa tôi đến đây ăn. Về sau, cả tôi và Yoshiko phát hiện ra là cả hai, từ lúc bé, đã rất nhớ ngọn đèn hiệu huỳnh quang lớn màu xanh và đỏ treo trên nóc nhà hàng này.

Hai cậu con trai Hideo và Masao và cô con gái Naoko của chúng tôi thấy cách sống ở Mỹ khá xa lạ và khó khăn nhưng chúng hãy còn bé và tất nhiên sẽ nhanh chóng làm quen và thích nghi với cái mới. Hideo lên mười, Masao lên tám và bé Naoko mới lên sáu. Tôi nghĩ rằng đây sẽ là một kinh nghiệm tốt cho chúng bởi ai cũng gặp khó khăn ở bước khởi đầu.

Khi trở về Tokyo, lbuka tỏ vẻ nghi ngại. Ông không muốn tôi chuyển sang Mỹ vì tôi là Phó Chủ tịch điều hành công ty mà lại ở quá xa thì không có lợi cho công việc chung. Tôi phải thuyết phục ông hai tháng một lần, tôi sẽ trở về Nhật và ở lại Tokyo ít nhất một tuần mỗi lần. Hơn nữa, tôi rất thích gọi điện thoại, cho nên tôi vẫn có thể luôn luôn liên lạc với ông bất kỳ lúc nào cần thiết. Cuối cùng, ông cũng đồng ý và tôi bắt tay ngay vào thực hiện kế hoạch. Tôi biết là các chuyến bay của tôi qua Thái Bình Dương sẽ không giảm được nhiều, và từ nhiều tháng trước, tôi đã thôi không đếm số lần tôi bay qua Thái Bình Dương, khi đó đã lên tới con số 135.

Tại New York, các nhân viên của Sony đã tìm cho gia đình tôi một căn hộ có đầy đủ tiện nghi. Đó là nơi ở của nhạc công chơi vĩ cầm nổi tiếng Nathan Milstein tại tầng ba số nhà 1010 thuộc đại lộ số Năm, đối diện với Bảo tàng Nghệ thuật ở Phố 82. Nathan Milstein quyết định sang sống ở Paris trong hai năm nên cho thuê lại toàn bộ căn hộ ông đang ở cùng với mọi đồ đạc. Giá thuê khá cao, hoặc ít nhất cũng cao so với túi tiền của người Nhật vào thời bấy giờ: 12.000 đô la một tháng nhưng được sử dụng toàn bộ đồ đạc. Căn hộ hóa ra cũng tốt: địa điểm tốt và chúng tôi không cần phải chuyển đồ đạc sang hoặc phải trang trí gì thêm. Gu trang trí của Milstein là quá đủ cho chúng tôi và chúng tôi có thể dọn ngay đến để ở. Căn hộ này có tất cả 12 phòng, thật là một lâu đài đối với người Nhật vì chúng tôi đã quen ở chật. Có 4 phòng ngủ cộng thêm các phòng cho người phục vụ, một phòng khách lớn, một phòng ăn riêng và một phòng dùng làm kho, tất cả đều rộng, được trang trí rất đẹp và đầy đủ mọi tiện nghi cần thiết. Buổi tối, khi đèn

của bảo tàng được thắp chiếu sáng cả bề mặt nhà thì chúng tôi có cảm giác như đang sống ở Paris hoa lệ dù New York rất quyến rũ đối với tôi. Tôi đến nơi ở mới vào tháng Tư nhưng vì mấy đứa trẻ đang học dở nên cả gia đình chỉ thật sự sống ở nơi mới kể từ tháng Sáu năm đó. Tuy lúc đầu phải ở đó một mình nhưng tôi không cảm thấy đơn độc vì rất bận việc, tôi phải đến văn phòng công ty hàng ngày bằng xe buýt, phải chen vai thích cánh với những người dân New York, nghe họ trò chuyện, chú ý các thói quen của họ như một nhà xã hội học. Tôi cũng phải đi chào hàng ở nhiều nơi, đến thăm hỏi khách hàng và khi có thời gian rảnh rỗi, tôi vội đến các trường học ở khu Manhattan để tìm chỗ học cho các con tôi.

Sam Hartwell, nhân viên của công ty Smith Barney là người đã giúp tôi rất đắc lực trong việc tìm kiếm chỗ học cho các con tôi. Ông cũng có con đang học trong thành phố và biết rõ khu vực này nên đã cho tôi khá nhiều lời khuyên có giá trị, thậm chí ông còn thu xếp các cuộc gặp và đôi khi cùng đi với tôi đến các trường học. Tôi đã đi hỏi đến 20 trường để tìm nơi thích hợp chịu nhận ba đứa trẻ Nhật chưa biết chữ tiếng Anh nào. Tôi muốn tìm được một trường nào đó chịu nhận các con tôi vào học ít nhất cũng hai năm, đó là thời gian mà lúc đầu tôi dự kiến sẽ ở Mỹ. Nhìn chung, các trường đều không muốn nhận vì đa số các trường này đều ít nhiều bị ảnh hưởng bởi truyền thống châu Âu. Cuối cùng, ông hiệu trưởng trường St. Bernard nói vì muốn mở rộng tính chất quốc tế của trường nên đồng ý nhận hai con trai của tôi vào học. Tôi cũng tìm cho Naoko, con gái tôi, một chỗ học ở trường Nightingale Bamford. Khi vấn đề trường học cho các con tôi được giải quyết xong, tôi bắt đầu cảm thấy yên tâm hơn với kế hoạch chuyển gia đình sang Mỹ.

Sau đó, chúng tôi phải báo cho bọn trẻ biết rồi tôi bay trở lại Tokyo để đưa cả gia đình đến khách sạn Palace, nơi tôi thuê một dãy buồng đầy đủ tiện nghi để nghỉ cuối tuần. Đó là năm 1963 và thành phố này đang chuẩn bị sẵn sàng để đón kỳ Olympics mùa hè năm 1964: xây dựng một hệ thống tàu tốc hành, rất nhiều khách sạn và phương tiện công cộng mới. Cả gia đình tôi rất phấn khởi được ở trong một khách sạn mới nhất của Tokyo tại thời điểm sôi động này. Hai đứa con trai rất nhớ căn hộ này rất tiện nghi và hiện đại vì đó là lần đầu tiên, chúng được sống trong một khách sạn kiểu phương Tây còn Hideo rất khoái một điều là cậu không phải cởi giày ở cửa buồng. Đêm thứ bảy đó, cả nhà ăn một bữa lớn tại nhà hàng Crown sang trọng trên tầng thượng lịch lãm, trông xuống toàn cảnh lâu đài Hoàng gia. Sau đó, khi trở về phòng ở, tôi thông

báo tin cả nhà sẽ chuyển sang sống tại Mỹ cho ba đứa trẻ biết. Tôi hứa sẽ cho chúng tới thăm khu Disneyland trên đường sang New York. Bọn trẻ không hình dung được rồi chúng sẽ thế nào, nhưng Masao, tám tuổi, thì rất sốt sắng. Sau này, cậu bảo vì tất cả các phim phương Tây chiếu trên truyền hình đều lồng tiếng Nhật nên tưởng ở Mỹ, mọi người cũng đều nói tiếng Nhật. Hideo, nhiều tuổi hơn, thì không phấn khởi lắm về chuyến đi vì không muốn xa bạn bè. Tuy nhiên, chúng tôi có tới thăm Disneyland và trú tại một khách sạn ở ngay công viên cho trẻ con dạo một vòng trước khi đi tiếp đến New York. Tất cả chúng tôi vẫn giữ những kỷ niệm đẹp về chuyến đi này.

Tôi hoàn toàn hiểu rõ sự chia ly, xa rời họ hàng bà con và đất nước là một điều hết sức khó khăn đối với mọi người trong gia đình, nhưng tôi hoàn toàn tin vào thuyết hòa đồng nên chỉ một tuần lễ sau khi gia đình tôi đến New York, tôi cho các con đến nghỉ tại khu trại Winona thuộc tiểu bang Maine. Tôi cho rằng ở đó các con tôi sẽ mau chóng làm quen với lối sống Mỹ. Nội quy của trại không cho phép vợ chồng chúng tôi được đến thăm con trong hai tuần lễ đầu tiên, như thế sẽ buộc chúng phải tự lập và nhanh chóng điều chỉnh để thích nghi với cuộc sống mới.

Khi chúng tôi đã để các con ở lại trại, tôi khuyên vợ tôi nên học lái xe ô tô và thi lấy bằng lái xe ở Mỹ, vì ở đây, mọi người đều phải tự mình lái xe lấy. Hơn nữa, cô rồi cũng sẽ có việc cần phải đi một mình. Các con trai thì ở trại ở tiểu bang Maine (con gái Naoko của chúng tôi sau đó cũng được chuyển đến một trại trẻ ban ngày ở khu Manhattan), và bởi vì tôi cũng rất hay phải vắng nhà, nên vợ tôi tất nhiên phải tự mình lo liệu đi đây đó một mình. Tôi thấy chúng tôi nên đi thăm bè bạn ở ngoại ô và đi nghỉ cuối tuần. Chuẩn bị cho cuộc kiểm tra viết để thi bằng lái xe, vợ tôi hết sức lo lắng vì trình độ tiếng Anh còn hạn chế cho nên cứ học thuộc những tài liệu kiểm tra trong đó có khoảng 100 câu hỏi về luật đi đường dù chẳng hiểu nhiều lắm. Yoshiko đã vượt qua kỳ thi rất dễ dàng, nhưng chúng tôi phải mượn một chiếc Volkswagen cho cô vì chiếc Cadillac của tôi là xe tự động, mà cô không thấy thoải mái khi lái chiếc xe tự động.

Yoshiko thường hay nhắc đến việc trước kia, khi chúng tôi mới lấy nhau năm 1951, tôi có yêu cầu cô phải thi lấy bằng lái xe tuy rằng thời đó rất ít phụ nữ Nhật muốn tự mình lái. Do đó, vợ tôi đã tỏ ra có khá nhiều kinh nghiệm khi lái xe ở New York. Công ty Sony của chúng tôi ở Mỹ đang mở rộng, nên rất nhiều kỹ sư và nhân viên đã phải từ Tokyo bay sang New York làm việc

hoặc đi thăm, nên Yoshiko rất có giá trị đối với họ. Nhiều lúc, một khách Nhật Bản bị ốm, không quen thức ăn lạ hoặc cần sự giúp đỡ do lạ nước lạ cái, thì đã có Yoshiko giúp đỡ.

Căn hộ của vợ chồng chúng tôi trở thành một phòng thí nghiệm điện tử, ở đó, các kỹ sư công ty xem xét và thử nghiệm ti vi của các hãng cạnh tranh với Sony. Máy vô tuyến, các phụ kiện la liệt khắp nơi và người Nhật ra vào suốt ngày. Khi các giám đốc điều hành từ Tokyo đến, Yoshiko được giao nhiệm vụ lái xe đi đón họ ở sân bay Kenedy, khi đó vẫn mang tên ldlewild. Đôi khi, do thời tiết xấu hoặc vì lý do nào đó, chuyến bay phải chuyển đến sân bay Newark, và Yoshiko lại phải lái xe từ ldlewild đến New Jersey để đón khách. Trong khu Manhattan, cô thường lái xe cho chúng tôi đến các cuộc họp ở trung tâm thành phố, đến phố Wall hoặc bất cứ nơi nào khác chúng tôi cần. Nhiều lúc cô còn phải lái xe cho một kỹ sư đi khắp vùng ngoại ô để kiểm tra độ nhạy của radio F.M. của chúng tôi, tức là để xem làn sóng phát được bao xa ở các hướng từ trung tâm Empire State Building.

Đối với các con trai tôi, cuộc sống ở một trại hè thật khó khăn trong thời kỳ đầu. Không có đứa trẻ Nhật Bản nào ở đó nên chúng bị phân vào những nhóm khác nhau và ngủ trong những lều khác nhau. Giám đốc trại đã mua một cuốn từ điển Anh - Nhật để học một vài từ tiếng Nhật nói với bọn trẻ cho chúng khỏi cảm thấy xa lạ. Về sau, chúng tôi nghe nói ban đêm bọn trẻ có khóc lóc chút ít, nhưng đấy là điều dễ hiểu. Chúng tôi đã viết sẵn cho chúng một mảnh giấy ghi “nhớ gọi giúp cha tôi”, để khi đột xuất có việc cần thì sử dụng, nhưng chúng không lần nào phải dùng đến. Tôi thật sự cảm thấy lo lắng và bất an nhưng tôi nghĩ việc này sẽ có ích cho chúng. Hôm đầu tiên đưa chúng đến trại rồi ra về, cả Yoshiko và tôi đều không cầm được nước mắt.

Masao nói với tôi là nó cứ bắt chước bọn trẻ khác làm mọi việc ở trại chứ thực ra không biết và không hiểu gì cả. Tại Trại Winona, bọn trẻ được quyền lựa chọn tuỳ thích, chứ không như các trại hè ở Nhật, nơi mọi người phải theo cùng một chương trình. Masao bắt chước theo đa số. Vì hai con trai tôi ở độ tuổi khác nhau, nên Hideo ở khu trẻ lớn, còn Masao ở khu trẻ nhỏ và chúng chỉ gặp nhau vào giờ ăn trưa. Hai đứa trẻ Nhật Bản không biết tiếng Anh cũng tìm cách học chơi bóng chày, bơi lội và trèo lên những hòn núi đá cùng với các trẻ em Mỹ nói một thứ tiếng Anh rất khác, đó là thứ tiếng lóng Mỹ. Cả hai đều mau chóng thích nghi với cuộc sống ở trại cùng với các trẻ em khác. Tôi và vợ tôi cố gắng đến thăm chúng đều đặn vào cuối tuần. Hideo là đứa rất

háu ăn, nó khoái các khẩu phần lớn, những miếng dưa hấu to và nước quả. Masao không vui vẻ bằng, nhưng đến lúc trở lại trại hè năm sau, cậu vẫn sẵn sàng đi tuy lúc chia tay cũng hơi bối rối.

Bọn trẻ học được tính độc lập và phong cách Mỹ, đó là điều rất có lợi cho chúng. Chúng cảm nhận được những sự khác biệt giữa người Mỹ và người Nhật, chúng cảm thấy tự hào về đất nước của mình và trân trọng lá quốc kỳ. Chúng cũng cảm thấy phấn khích khi hát quốc ca Mỹ và chào cờ vào các buổi sáng. Sau này, khi chúng tôi xây được một ngôi nhà mới ở Tokyo, chúng tôi cũng cho dựng một cột cờ ở sân nhà và sáng nào mấy đứa trẻ cũng kéo lá cờ Nhật lên đỉnh cột cờ. Cho đến lúc chúng phải ra nước ngoài để tiếp tục học, chúng vẫn muốn kéo lá cờ Nhật Bản. Tất cả các nhà máy của công ty Sony ngày nay đều treo cờ Nhật Bản, cờ công ty và cờ của nước chủ nhà. Cũng giống như các vận động viên tại Thế vận hội Olympics, chúng tôi cũng là một đại diện cho nước Nhật Bản và đã giương cao cờ tổ quốc một cách hết sức tự hào.

Con bé Naoko hãy còn quá ít tuổi nên năm đó chưa thể đến ở một trại hè được, và chúng tôi đã gửi nó tới trại trực ban ngày ở Beachwood trong thành phố New York. Nó làm quen với nếp sống mới rất mau chóng với một khả năng thích nghi hiếm đứa trẻ nào có được. Sau khi học xong lớp một ở New York, cô bé có vẻ đã sẵn sàng đi trại hè và nó cũng thích đi sau khi nghe các anh trai kể chuyện về trại Winona. Năm sau, khi cháu ở trại được hai tuần, chúng tôi có đến thăm, cô bé đã dẫn chúng tôi xuống hồ và tự chèo thuyền đưa chúng tôi đi chơi một vòng với vẻ rất kiêu hãnh về tài năng của mình. Sau đó, khi tôi hỏi cháu ở đây thế nào, cháu bảo ban đêm thấy rất bơ vơ lúc đèn tắt hết, và cháu có khóc. Để yên tâm hơn, cháu bật đèn pin trong chăn. Vì thế, số tiền tiêu vặt chúng tôi cho cháu đã dùng hết để mua pin ở cửa hàng trong trại.

Hai cậu con trai từ Maine trở về sau mùa hè đầu tiên được hưởng không khí trong lành và sảng khoái. Điều đầu tiên chúng nhận xét và phàn nàn về New York là mùi các ống xả và khói ở thành phố. Khi học kỳ một bắt đầu, thoạt tiên các học sinh ở trường St. Bernard nhìn mấy đứa một cách tò mò. Chúng không đọc được tên bọn trẻ. Hideo nói lại là hầu hết bọn bạn ở lớp gọi nó là "High-dee". Sau này, khi học tại trường nội trú ở Anh, bạn bè gọi chúng là Joe, tức là gọi tắt từ Tojo, cái tên gọi tiếng Nhật duy nhất mà có lẽ chúng được nghe thấy. Masao nhớ lại là cậu rất bối rối vì vốn từ tiếng Anh hạn chế mà lại phải dùng tiếng Anh là ngôn ngữ thứ hai để học tiếng Pháp là ngôn ngữ thứ ba.

Còn tiếng Anh của Yoshiko thì lúc đầu cũng rất tệ hại nhưng cô đã cố gắng quyết tâm học cách sử dụng và lắng nghe rồi nhanh chóng có bè bạn. Khi tôi đi vắng, và khi cô không quá bận rộn với việc công ty, cô cũng đưa bọn trẻ đi trượt tuyết ở Catskills hay đi thăm bạn bè tôi ở ngoại ô New York. Vào cuối tuần, khi tôi có mặt ở New York, đôi khi chúng tôi cũng đi dã ngoại, vợ tôi làm người dẫn đường đưa chúng tôi đi. Vợ tôi cũng rất giỏi về mặt tiếp khách, chuẩn bị chu đáo các bữa tiệc mời khách mặc dù chỉ có sự giúp đỡ của một người giúp việc mà chúng tôi đem theo từ Nhật. Trong thời gian ở New York, chúng tôi chiêu đãi tại nhà hơn 400 lượt khách và Yoshiko thành thạo đến mức khi trở về Nhật, cô đã viết một cuốn sách nhan đề Những suy nghĩ của tôi về những buổi chiêu đãi khách. Cuốn sách nhỏ này lập tức được rất nhiều người hâm mộ tìm đọc và hiện nay còn được coi là một tài liệu tham khảo cho bất kỳ người Nhật nào muốn chiêu đãi người ngoại quốc hoặc tới dự tiệc ở nhà người nước ngoài. Hiện nay, việc người Nhật mời khách nước ngoài đến ăn cơm với gia đình vẫn chưa phổ biến nhưng đối với những người có kinh nghiệm giao dịch quốc tế, lại có nhà cửa tiện nghi hơn mức trung bình một chút thì việc đó ngày càng thường xuyên hơn.

Yoshiko lúc đầu gặp khá nhiều khó khăn khi được vợ các nhà kinh doanh Mỹ hoặc người quen khác mời đến ăn trưa tại nhà. Cả hai chúng tôi chỉ có một phiên dịch nam và Yoshiko cảm thấy không tiện khi đưa người phiên dịch này đi cùng đến các buổi chiêu đãi của nữ giới. Ở Nhật, đàn ông không bao giờ đưa vợ theo trong các buổi chiêu đãi ngoài trời do giới kinh doanh tổ chức, còn vào các dịp khác khi có cả vợ lẫn chồng thì vợ chồng bao giờ cũng ngồi cạnh nhau. Nhưng ở phương Tây, chủ nhà thường ngồi bên trái vị phu nhân của khách mời, và thường là khá xa người chồng. Trong những trường hợp này, Yoshiko cảm thấy khá lúng túng và không biết nên ăn nói thế nào, cho nên cô càng cảm thấy phải tự học cách giao tiếp.

Trong cuốn sách Yoshiko đã nói về sự can đảm của mình khi sống ở nước ngoài khi phải đi dự các cuộc chiêu đãi và tiệc tùng trong khi vốn tiếng Anh lại quá nghèo nàn, nhưng thấy tại đó các phụ nữ người Pháp và Tây Ban Nha nói tiếng Anh cũng không hơn gì mình. Vợ tôi đã đưa ra nhiều lời khuyên thực tế rất bổ ích. Ví dụ, như cô khuyên phụ nữ Nhật không nên mặc kimono tại những nơi chiêu đãi thông thường: "Một bữa chiêu đãi thường được tổ chức với mục đích là làm cho mọi người có mặt ở đó được gần gũi và bình đẳng với nhau trong một bữa tiệc và nói chuyện vui vẻ. Nếu tất cả mọi người đều trang phục giản dị giống nhau thì sự hài hòa sẽ tăng

thêm. Nhưng ngược lại, nếu có ai đó ăn mặc quá lộng lẫy hoặc mặc một loại quần áo khác thường, thì điều đó sẽ làm cho người khác cảm thấy xa lạ, khó chịu và cả buổi chiêu đãi sẽ kém phần thân mật và gần gũi.

Yoshiko đã học cách tiếp khách cho lịch sự nhưng đơn giản và làm cho khách cảm thấy thoải mái. Yoshiko nhận thấy ở Nhật, một số khách nước ngoài rất lo ngại về khả năng được mời ăn một bữa cơm Nhật dùng đũa, mặc dù chúng tôi có một ngôi nhà hiện đại, theo kiểu phương Tây. Khi chúng tôi có một người khách như vậy, cô luôn mở cửa phòng ăn từ sớm khi chúng tôi đang uống cốc-tai, để khách nhìn thấy bàn ăn được bày biện với các đồ ăn kiểu phương Tây. Cô còn giữ các danh sách khách đã đến thăm chúng tôi để ghi lại thời gian và sở thích của họ. Ví dụ danh sách ghi rằng ca sĩ giọng nam trung người Đức Dictrich Fischer Dicskau chỉ thích thịt nướng, còn mẹ nghệ sĩ dương cầm Andre Watts không thích ăn cá, và nhạc trưởng Leonard Bernstein thì thích món Sushi và Sashimi v.v...

Những người Mỹ quen biết đều thích phong cách của Yoshiko, nhưng điều này nhiều lúc lại làm người Nhật khó hiểu, cũng giống như tính cách của tôi, tức là hơi bộc trực quá so với nhiều người Nhật bình thường. Một hôm, ở New York, một người bạn tôi là nhà thiết kế thời trang lssey Miyake, nói với tôi là anh ta rất lo ngại vì Yoshiko và Diana Vreeland, người chủ bút tạp chí thời trang và cũng là bạn của anh ta, đã có một cuộc tranh luận gay gắt. Ngay sau đó, Diana gọi điện thoại hỏi Yoshi, như mọi người vẫn từng gọi cô. Cuộc tranh luận đó thế nào? Nhưng đó không phải là xung đột mà chỉ là bất đồng ý kiến rất thường xảy ra giữa những người phương Tây, nhưng người Nhật thì lại cố tránh. Hơn nữa, tranh luận bằng tiếng Nhật là điều rất khó do cấu trúc và đặc điểm của ngôn ngữ Nhật và bao giờ người ta cũng phải nói năng nhẹ nhàng, khéo léo và chỉ có thể nói bóng gió trừ khi cực kỳ căng thẳng. Phần lớn người Nhật, khi nghe người phương Tây tranh luận, thường cứ tưởng là họ cãi cọ với nhau nghiêm trọng lắm.

Yoshiko rất quan tâm đến thời trang. Qua các bạn bè quen biết ở New York, cô sưu tầm được những mốt mới nhất và đưa về giới thiệu ở Nhật Bản. Sử dụng một máy ghi video loại mới nhất là U-matic của chúng tôi, cô đã phỏng vấn những nhà thiết kế thời trang như Bin Blass, Oscar de la Renta, Perry Ellis (đã mất) và nhiều người khác nữa và thu hình qua máy video những mẫu thời trang mới nhất của họ. Khi vợ chồng chúng tôi trở về Nhật Bản, Yoshiko phụ trách phần trưng bày các mốt thời trang mới trên truyền hình trong khoảng 10 năm. Để làm tốt công việc

này, vợ tôi phải thường xuyên tới thăm các trung tâm trưng bày các mốt mới ở nhiều nước làm các cuộc phỏng vấn về cách ăn mặc hợp thời trang để sau đó giới thiệu cho dân chúng Nhật. Phải nói rằng thời bấy giờ nước Nhật còn quá lạc hậu về cách ăn mặc và mốt quần áo chứ chưa được như ngày nay là nước dẫn đầu thế giới về các mốt quần áo hợp thời trang.

Mặc dù vợ chồng chúng tôi dự định sẽ ở hai năm tại New York nhưng chúng tôi đã phải trở về nước sớm hơn dự kiến vì cái chết đột ngột của cha tôi. Sau chiến tranh, cha tôi đã miễn cho tôi trách nhiệm đối với sự nghiệp kinh doanh của gia đình nhưng không phải vì thế mà tôi có thể từ bỏ vai trò là con trưởng và bây giờ là Morita, người đứng đầu gia đình và người thừa kế cơ đồ của cha tôi để lại. Vì thế, tôi phải trở về Nhật Bản ngay lập tức còn Yoshiko ở lại thu dọn ngôi nhà trong vòng một ngày, rồi đến ngay trại Winona đón các con về New York và làm mọi việc cần thiết để bay về nước sau một tuần nữa. Các con tôi lúc đó đã bắt đầu quen với lối sống ở trại, nên chúng cảm thấy buồn khi phải xa bạn bè và xa nước Mỹ, chúng nói đã quen với nước Mỹ và coi như ở nhà. Ban đầu, bọn trẻ theo học một thời gian ở Nhật Bản, rồi sau đó, tôi đã tìm được một chỗ học cho chúng ở nước ngoài, Hideo và Masao được gửi sang học ở Anh còn Naoko sang Thụy Sĩ.

Sự qua đời của một người thân trong gia đình thường làm cho ta nhìn lại cuộc sống và nghĩ tới tương lai của gia đình mình. Đối với các con tôi, tôi cảm thấy nền giáo dục sau chiến tranh ở Nhật Bản vẫn còn thiếu tính kỷ luật. Các thầy giáo, trừ những trường hợp đặc biệt, không còn được tôn trọng như trước và họ cũng không có được một địa vị xứng đáng trong xã hội như xưa nữa. Công đoàn ngành giáo dục thuộc cánh tả và các loại áp lực khác đã làm giảm chất lượng giáo dục và học sinh chỉ học vẹt để đi thi.

Khi tôi còn học ở trường trung học, kỷ luật thời đó hết sức nghiêm ngặt; chúng tôi không những phải học thể dục mà còn học cả những quy định về đạo đức khác. Các lớp học của chúng tôi về mùa đông rất lạnh nhưng trong phòng không hề có lò sưởi, và chúng tôi cũng không được phép mặc thêm áo khoác ngoài khi ở lớp. Hồi còn phục vụ trong hải quân, sáng nào chúng tôi cũng phải chạy bộ một quãng dài trước khi ăn điểm tâm, nhưng đợt huấn luyện gian khổ ấy cũng chỉ kéo dài có 4 tháng. Thời kỳ ấy, tôi không hề nghĩ rằng mình khỏe mạnh, nhưng sau cùng, dưới sự rèn luyện nghiêm khắc đó tôi đã không còn là một người ốm yếu nữa. Chính sự nhận biết về khả năng của bản thân đã mang lại cho tôi lòng tự tin mà trước đó tôi không hề nghĩ tới. Về trí

lực cũng vậy, nếu không bị ép buộc phải dùng đến trí óc, người ta sẽ cảm thấy lười suy nghĩ và sẽ không phát huy hết được tiềm lực của chính mình.

Khi ra nước ngoài công tác, tôi nhận thấy ở Anh hiện nay vẫn có một số trường học áp dụng hình thức kỷ luật nghiêm ngặt như vậy, còn các trường ở Mỹ vẫn để học sinh quá tự do. Về phần mình, tôi đã rất nỗ lực học tiếng Anh. Tôi biết rằng trong tương lai thế giới sẽ ngày càng nhỏ lại, máy bay sẽ lưu chuyển nhanh hơn và giao lưu hợp tác sẽ không ngừng mở rộng. Vì thế tôi luôn muốn con cái mình biết dùng tiếng Anh và học cách làm việc dưới chế độ kỷ luật nghiêm ngặt.

Tôi đã nghĩ đến điều này kể từ chuyến đi Mỹ và châu Âu lần đâu tiên cách đây 11 năm. Trong chuyến đi đó, khi rời Mỹ sang thăm các nước châu Âu, tôi đã rất dè dặt trong việc sử dụng tiếng Anh. Nhưng khi bắt đầu đặt chân lên châu Âu, tôi nhận thấy nhiều người trong đoàn, những người đến từ Mỹ hay các nước khác cũng không nói được tiếng của những nước châu Âu. Không những vậy, nhiều người trên tàu cùng đi với tôi còn không nói được bất cứ thứ tiếng nào khác, hoặc nói tiếng Anh không tốt bằng tôi. Hóa ra, việc không nói thạo được một thứ tiếng, chẳng hạn là tiếng Đức, đã khiến tất cả những người chúng tôi đều như nhau.

Vì vậy, tôi mạnh dạn sử dụng vốn tiếng Anh mà tôi được học ở trường cao đẳng, cộng với một chút tiếng Đức, tiếng Pháp, và tôi chợt nhận ra là tôi có thể giao tiếp được với người khác. Và gần như tất cả mọi người trên chuyến tàu đó đều có chung vấn đề về ngôn ngữ, nên cuối cùng chúng tôi dùng tiếng Anh để trò chuyện với nhau. Mặc dù tiếng Anh của tôi chưa được tốt nhưng cũng đủ hiểu và có thể chấp nhận được. Và khi tôi trở về New York sau chuyến đi thăm châu Âu, mọi người khá ngạc nhlên khi thấy tôi nói được tiếng Anh. Anh bạn Nhật của tôi, anh Shido Yamada, người vẫn thường làm phiên dịch cho tôi khi tôi phải hoàn tất hợp đồng chuyển nhượng giấy phép trước khi rời châu Âu, cũng hết sức ngạc nhiên. Trước khi rời Mỹ sang châu Âu, tôi chỉ toàn nói chuyện với anh ta bằng tiếng Nhật; và trong các cuộc thương lượng khác cũng thế. Vậy mà chỉ sau một tháng, tôi đã có thể nói được tiếng Anh. Shido cho rằng tôi đã phải học tiếng Anh trong suốt chuyến thăm các nước không nói tiếng Anh ở châu Âu. Tôi đã phải giải thích với anh rằng, đó chỉ là vấn đề có đủ tự tin hay không mà thôi, và chuyến đi thăm châu Âu đã mang lại cho tôi sự tự tin đó.

Khi tôi tìm một trường dự bị cho đứa con lớn, Hideo, nhiều người bạn Anh của tôi đã khuyên tôi nên cho cháu học ở trường dự bị thuộc Cao đẳng Atlantic. Tôi đã thử cho Hideo đến đăng ký nhưng không được vì cháu lớn hơn mức quy định một tuổi. Vậy là từ Mỹ trở về, chúng tôi đã quyết định cho các con học lại một năm ở Nhật để đảm bảo cho các cháu thực sự thạo tiếng mẹ đẻ và có kiến thức lịch sử vững vàng.

Sau đó, vợ chồng tôi đã ở Anh một thời gian khá dài để cố gắng tìm một trường cho Hideo, lúc này cháu cũng đang học năm thứ hai trung học. Yoshiko, vợ tôi tỏ ra rất tháo vát. Cô ấy thường cùng đi với vợ một ủy viên chấp hành công ty có trụ sở tại Anh tên là Midori Namiki, một gương mặt truyền hình khá nổi tiếng trong vai trò người dẫn chương trình kênh dành cho thiếu nhi “Romper Room”.

Thật buồn cười là Midori và chồng là Masa Namiki lại cùng đi giúp chúng tôi tìm trường ở Anh. Khi chúng tôi đang phát triển hệ ti vi mầu Chromatron, “Romper Room” là chương trình phát mầu duy nhất ban ngày trên hệ thống truyền hình Nhật Bản. Những ngày đó, bất kể khi chúng tôi làm gì, khi ai đó thốt lên “Mười giờ rồi đấy” là tất cả chúng tôi bỏ mọi việc đang làm để ào đến phòng thí nghiệm xem máy của chúng tôi hoạt động ra sao. Điều cơ bản là làm thế nào để có được màu sắc thật tự nhiên, sắc nét và nhất là màu da, cho nên tôi xem xét các màu rất kỹ lưỡng. Thực tế là tôi rất chăm chú quan sát biểu hiện trên khuôn mặt bà Namiki. (Tôi nói đùa với chồng bà ta là có lẽ tôi đã nhìn bà kỹ hơn ông nhiều, ít nhất là trên ti vi).

Tôi nghĩ Yoshiko và Midori đã tới thăm hơn một chục trường nội trú mới tìm được một khóa học vừa ý. Đó là một trường dự bị đại học kéo dài hai năm và chỉ nhận 50 sinh viên. Hideo, con trai tôi, khi mới vào trường, thấy rất khó khăn, nhưng nó rất cố gắng nên đến năm thứ hai đã được xếp đầu lớp. Nó đạt được điểm A và O (là các điểm khá và giỏi) nên được nhận vào hai trường đại học ở Anh. Vì không giỏi về lịch sử và văn học châu Âu nên Hideo chỉ được nhận vào ngành khoa học. Nhưng cháu nói “Con muốn cạnh tranh với bố” và thích ngành kinh tế hơn.

Còn Masao, con trai thứ của chúng tôi, thì thường nói đùa là cháu bị bắt cóc vào học trường cao đẳng Atlantic. Đô đốc Hall, hiệu trưởng của trường này, lúc đó đang đi thăm Nhật Bản và được giới thiệu đến tìm tôi để tài trợ cho trường. Masao lại từ trường về nghỉ ở nhà một ngày và đến

chơi với tôi ở văn phòng công ty đúng lúc Đô đốc Hall cũng có mặt ở đó. Thế là cháu được Đô đốc Hall nhận vào trường sau khi ông sát hạch ngay tại chỗ.

Trường Cao đẳng Atlantic là một nơi thú vị, nằm trong tòa lâu đài có 135 buồng trên một lãnh địa nhỏ ở St. Danat, quận Glamorganshize, phía nam xứ Wales, cách Cardiff khoảng 50 dặm. Lâu đài này được xây dựng từ thế kỷ XI và được những người chủ sau đó tiếp tục mở rộng. Ông trùm báo chí Mỹ William Randolph Hearst, đã mua lại lâu đài này vào khoảng năm 1934 và xây thêm các sân quần vợt và một bể bơi lớn. Nữ diễn viên điện ảnh Marion Davies, tình nhân của Hearst, có lần nói rằng thỉnh thoảng họ tới đây và có đến bốn mươi ca sĩ xứ Wales đội mũ lụa chóp cao và quần áo đăng ten, xếp hàng trên sân hát mừng họ. Năm 1938, Hearst dạm bán lâu đài, nhưng quân đội Anh trưng dụng nó làm nơi đào tạo sĩ quan trong chiến tranh. Năm 1960, một người giàu có đã mua lâu đài và đem hiến cho nhà trường. Masao ở đó hai năm, tốt nghiệp và được nhận vào trường đại học Georgetown ở Washington. Còn Hideo trở về học cao đẳng ở Nhật. Đã có lần tôi định lập một trại chăn nuôi ở Brazil. Hideo rất thích quản lý trại, nên cậu chuyển tới Đại học California ở Davis để học kinh tế nông nghiệp hai năm rồi trở về thi tốt nghiệp ở Đại học Ashiya tại Nhật Bản. Nhưng rồi cuối cùng, tôi không thực hiện được ý đồ mua trại nói trên.

Cháu gái Naoko theo một con đường học vấn phức tạp hơn hai người anh trai nhiều. Thoạt đầu, cháu tỏ ý không muốn lên đại học vì cháu bị ảnh hưởng của cuốn sách Không nên quá chú trọng đến bằng cấp do chính tôi là tác giả vì tôi muốn tuyên truyền ý thức không nên quá coi trọng bằng cấp đại học trong ngành kinh doanh ở Nhật. Chính tôi đã vạch chính sách dùng người trong công ty là không nên chú trọng nhiều đến văn bằng và lý lịch ở trường để đánh giá con người mà phải xem xét khả năng và thành tích thực sự của nhân viên cũng như tiềm năng của họ. Chính sách này của tôi chỉ nhằm chống lại xu hướng quá coi trọng tên trường đại học và văn bằng, lý lịch do trường đó cấp.

Naoko học tiếng Pháp ở một trường trung học rồi sau đó chuyển tới trường trung học phổ thông ở Lausanne, Thụy Sĩ. Nhưng mặc dù kết quả học tập của cháu rất khá và còn là một vận động viên xuất sắc về môn bóng chuyền và bóng rổ nữa, cháu vẫn thấy học tiếng Pháp ở Thụy Sĩ chưa thật chuẩn về mặt phát âm, cho nên vợ chồng chúng tôi cho cháu sang Paris một năm để tập phát âm cho đúng. Sau đó, cháu lại muốn học thêm tiếng Anh nên chúng tôi gửi cháu sang

Washington theo học lớp ngoại ngữ ở trường Georgetown mà ở đó người anh là Masao cũng đang theo học. Về sau, cháu Naoko học thiết kế mẫu thời trang tại Los Angeles và khi trở về Nhật, Naoko đã thật sự trở thành một cô gái quốc tế. Lúc ra đi, Naoko còn là một cô bé rất nhút nhát và bẽn lẽn nhưng khi trở về, cháu đã trở thành một cô gái hồn nhiên, vui nhộn và tự tin. Cháu và người chồng, một kỹ sư bán hàng cho công ty Gốm sứ Kioto (công ty Kyocera), mới đây đã chuyển từ California về Tokyo.

Tôi cũng học được nhiều vấn đề qua việc học tập của con cái, chủ yếu là việc tiếp thu các nền văn hóa khác đã dạy cho một người Nhật ít giao tiếp nhận rõ anh ta là một người Nhật và thuộc hàng ngũ thiểu số trên thế giới. Anh cần học cách giữ gìn bản sắc văn hóa của dân tộc mình, nhưng cũng phải thích nghi với thế giới bên ngoài chứ không phải bắt thế giới thích nghi với mình. Yoshiko thường nói một trong những điều quan trọng nhất phải biết khi ở nước ngoài là "người ngoại quốc" có những cá tính rất riêng biệt, với những suy nghĩ, tôn giáo và thành phần rất khác nhau. Cho nên, các thành viên trong gia đình Morita chúng tôi khi ra nước ngoài làm việc và học tập đã được mở rộng rất nhiều về tầm nhìn và kiến thức. Chúng tôi cảm thấy thoải mái, dễ chịu ở bất kỳ nơi nào trên thế giới mặc dù nước Nhật vẫn là tổ ấm thật sự của chúng tôi.

5.

Trong thập niên 1960, tôi đã đi thăm và giao dịch nhiều hơn bất cứ một thời gian nào khác. Tại công ty Sony, trước khi tôi sang Mỹ, chúng tôi đặt biệt chú ý đến công nghệ chế tạo video. Ý định chế tạo máy video ghi băng ghi hình để sử dụng trong gia đình đã ám ảnh chúng tôi, và được vẽ trên đồ án trong một vài năm qua. Thời đó ti vi đen trắng đang rất thịnh hành trên thế giới, và chúng tôi thường bán hết tất cả những máy mà công ty có khả năng sản xuất. Công ty Ampex ở Mỹ lúc đó cũng đang chế tạo các máy video thu trên băng ghi hình cỡ lớn dùng cho các đài phát thanh. Cho nên tôi và lbuka nảy ra ý nghĩ tại sao lại không làm ra một loại máy video trên băng dùng cho gia đình cũng như trước đây, chúng tôi đã bán máy ghi âm trên băng cho họ. Chúng tôi nhận được sự ủng hộ tích cực của nhưng kỹ sư và nhân viên trẻ rất sáng tạo và một số cộng sự viên. Một người trong số này là Norio Ohga, từng là sinh viên khoa thanh âm trường đại học Nghệ thuật Tokyo. Tôi đã chú ý đến anh vì năm 1950, khi thấy chiếc máy ghi âm trên băng đầu tiên, anh đã có nhiều ý kiến táo bạo phê bình những nhược điểm của chiếc máy này. Anh rất thích và ủng hộ hết mức máy ghi âm của công ty chúng tôi nhưng không phải vì thế mà anh

không nói những điều anh chưa thấy hài lòng. Thí dụ, anh nói băng còn rất nhiều tạp âm, điều này rất đúng vì chiếc máy đầu tiên còn khá thô sơ. Chúng tôi đã mời anh làm người đánh giá sản phẩm cho công ty chúng tôi và trả tiền thù lao cho những ý kiến xây dựng của anh ngay từ khi anh còn học ở trường. Các ý kiến của anh rất đáng quan tâm. Khi đó, anh nói: “Một vũ nữ ba lê cần gương để hoàn thiện khuôn mặt và kỹ thuật của mình. Một ca sĩ cũng vậy, cần một cái gương âm thanh” (Bây giờ, Ohga đã trở thành chủ tịch Hãng Sony). Ý tưởng về một chiếc “gương âm thanh” là rất tuyệt vời và chúng tôi đã có một loại “gương” trong máy ghi âm băng, và video còn là một “chiếc gương” tốt hơn băng ghi âm nữa. Điều duy nhất chúng tôi cần làm là hoàn thiện nó.

Nhưng chiếc máy video dùng băng ghi hình đầu tiên của công ty Ampex Mỹ dùng cho đài phát thanh có kích thước rất lớn, hầu như chiếm cả một gian phòng. Không những thế, nó được bán với giá rất đắt, tới hơn 100.000 đô la. Các máy này sử dụng loại băng ghi hình rộng tới 2 inch trong những cuộn lớn cài bên ngoài máy và rất cồng kềnh. Vì thế, chúng tôi cần thiết kế những chiếc máy cỡ nhỏ để có thể đặt tại bất kỳ chỗ nào trong nhà nhưng cũng biết là phải mất khá nhiều thời gian mới đạt được kết quả mong muốn. Chúng tôi đã thiết kế hàng loạt mẫu sản phẩm, mẫu sau cố thu nhỏ hơn mẫu trước, bắt đầu với băng ghi hình 2 inch cuốn trong một ống cài bên ngoài máy mà chúng tôi bán cho công ty Pan Am và hãng Hàng không Hoa Kỳ (American Airlines) để giải trí cho hành khách trên máy bay vào thời kỳ đầu những năm 1960. Sau đó, chúng tôi thu nhỏ chiều rộng của băng ghi hình xuống còn 3/4 inch và cuốn băng vào một cát-xét để có thể cầm theo, giống như ở máy ghi âm cát-xét nhưng lớn hơn nhiều. Chúng tôi gọi máy video này là U-Matic, và kể từ khi được giới thiệu trên thị trường năm 1969, nó đã trở thành một máy tiêu chuẩn trên toàn thế giới, thay thế cho các máy video lớn, cồng kềnh dùng băng 2 inch vẫn thường được sử dụng ở các đài phát thanh.

Máy U-Matic còn trở thành một máy dùng trong công nghiệp. Hãng ô tô Ford đã mua luôn một lúc 5.000 chiếc sử dụng ở các đại lý để huấn luyện công nhân cơ khí và nhân viên bán hàng. Rất nhiều công ty khác cũng bắt chước mua hàng ngàn loại máy này để huấn luyện các kỹ thuật viên và nhân viên bán hàng. Máy này hiện nay vẫn còn thông dụng và vẫn được tiếp tục sản xuất và bán trên thị trường thế giới. Có thể nói U-Matic là loại máy được ưa chuộng nhất trong ngành phát thanh. Chúng tôi cũng hơi ngạc nhiên với tốc độ nhanh chóng máy camera video và hệ

thống U-Matic của chúng tôi thay thế phim cỡ 16mm tại các đài phát thanh. Phương pháp thu tin bằng điện tử ENG đã trở nên quen thuộc với mọi người vì các máy móc phục vụ cho việc này rất tiện lợi. Các camera vừa nhỏ, nhẹ và dễ điều khiển hơn so với việc sử dụng băng video nên việc quay phim và phát hình không còn mất thì giờ và cũng không cần nhiều chi phí cho việc xây dựng và bảo dưỡng các phòng xử lý phim ảnh.

Nhưng lbuka vẫn chưa cảm thấy hài lòng. Giá chiếc máy này hãy còn cao và quá đắt để trở thành một thứ vật dụng thông thường trong gia đình. Với việc sử dụng băng ghi hình 1/2 inch, chúng tôi đã sản xuất được máy video toàn tranzito dùng cho gia đình đầu tiên trên thế giới. Sau đó, công ty chúng tôi vẫn tiếp tục cho ra đời những mẫu mới được cải tiến hơn, nhưng Ibuka vẫn thấy chưa được vừa lòng. Ông muốn sản xuất một chiếc máy thực sự nhỏ dùng băng cát-xét thuận tiện và dễ sử dụng hơn. Một hôm, khi trở về văn phòng công ty sau một chuyến đi thăm Mỹ, ông triệu tập toàn nhóm phụ trách thiết kế máy video lại. Ông nhấn mạnh rằng công trình quan trọng nhất của công ty hiện nay là phải chế tạo bằng được máy video dùng cho gia đình, và chủ yếu nhất là phải thu nhỏ kích cỡ máy. Ông thò tay vào túi áo rút ra một cuốn truyện giải trí mà ông mua ở sân bay New York rồi đặt nó trên bàn và nói: “Đây là cỡ của hộp băng, và tôi muốn các bạn nghiên cứu thiết kế cho bằng được hộp băng cỡ này. Tôi đề nghị hộp băng này phải đủ chạy cho một chương trình 60 phút”. Đó là yêu cầu dẫn đến việc chế tạo ra máy Befamax đầu tiên.

Trong vô tuyến truyền hình, màu sắc là một điều rất quan trọng. Chúng tôi đã có khá nhiều kinh nghiệm về ti vi đen - trắng, nhưng truyền hình màu là một điều hoàn toàn mới lạ đối với chúng tôi. Vào thời kỳ đầu những năm 1960, đã có sự phát triển khá phong phú trong lĩnh vực ghi hình màu, và mặc dù hệ thống màn che của RCA đã được FCC tiêu chuẩn hóa nhưng Ibuka nghĩ rằng công ty Sony cần phải xem xét các thành quả về mặt này để tự phát minh ra loại truyền hình màu riêng. Chúng tôi đã chậm bước về mặt truyền hình màu so với nhiều đối thủ cạnh tranh khác, nên chúng tôi muốn cho ra đời một loại truyền hình màu mới có chất lượng cao hơn. Ibuka muốn nghiên cứu truyền hình màu trên các nguyên tắc cơ bản. Chúng tôi không thích loại thiết kế lọc quay của hãng CBS hay loại thiết kế màn che của hãng RCA. Giáo sư Ernest O. Lawrence của trường đại học California đã phát minh ra một hệ thống khác có vẻ liên quan. Giáo sư Lawrence chính là nhà vật lý đã phát minh ra xiclotron. Đèn hình màu của ông được gọi

là Chromatron, và nó khác biệt đáng kể so với những thiết kế khác. Về mặt kỹ thuật, khái niệm này thực sự rất tuyệt vời nhưng khá phức tạp, nhưng khi được điều chỉnh một cách hợp lý thì hệ thống này sẽ rất rõ nét và có hiệu quả cao. Mặc dù biết rằng chi phí sản xuất cho đèn hình sẽ rất cao và sẽ có rất nhiều vấn đề về kỹ thuật nhưng chính chúng tôi đã rất tin tưởng vào hệ thống này ngay từ ban đầu bằng cách mua giấy phép sử dụng vào năm 1962 từ Hãng phim Paramount vì họ đang nắm giữ bằng sáng chế hệ thống này. Chúng tôi chỉ tạo ra có 13.000 bộ Chromatron và bán tất cả số lượng này tại Nhật Bản trước khi từ bỏ dự án này. Cùng lúc đó, chúng tôi vẫn tiếp tục phát triển loại đèn của chính chúng tôi. Đó là một ý tưởng mới mẻ mà cuối cùng chúng tôi gọi đó là Trinitron.

Những đối thủ của chúng tôi lúc đó đang sử dụng một hệ thống trong đó, ba chiếc súng bắn electron riêng rẽ phía đằng sau đèn hình phát ra ánh sáng lên màn hình TV dưới dạng các chùm electron màu đỏ, xanh lá cây và xanh lam. Những tia này hội tụ nhờ những thấu kính trên màn che bóng. Đây chính là một cái đĩa với rất nhiều lỗ đặt phía sau bề mặt đèn hình. Những tia electron phải được hội tụ trên những cái lỗ của màn che, rồi được chuyển đến bề mặt đèn hình. Tại đây, chúng tạo ra hình ảnh khi bị kích hoạt trong chất phốt pho màu phía bên trong bề mặt đèn hình. Hệ thống Chromatron chỉ sử dụng một súng bắn electron thay vì ba súng để tạo ra ba tia electron cũng như một bộ những đường dây rất nhỏ thay vì một màn hình mờ cho phép tạo ra nhiều tia electron hơn để có thể đạt tới bề mặt của đèn hình. Tại đây, thay vì những điểm lân quang, chúng tôi đã sử dụng những vạch phốt pho màu. Hệ thống này đem lại một hình ảnh tươi sáng và rực rỡ hơn nhiều so với bất kỳ một hệ thống nào khác. Tuy nhiên, vẫn còn rất nhiều vấn đề kỹ thuật khác cần giải quyết. Điện thế cao, việc tắt và mở phải được ứng dụng cho những đường dây này, và ngay từ ban đầu chúng tôi đã gặp rắc rối nhằm làm nó hoạt động một cách đáng tin cậy. Tuy nhiên, trong lúc cố gắng sửa chữa hệ thống này, chúng tôi vẫn cật lực phát triển hệ thống mới của chính chúng tôi. Ibulka không bao giờ muốn tự hài lòng với kiểu thiết kế của một ai đó, và thậm chí khi chúng tôi cố gắng khiến cho hệ thống Chromatron hoạt động, anh đã dành hàng giờ đồng hồ trong phòng thí nghiệm cùng sát cánh với những kỹ sư nghiên cứu về Chromatron và về hệ thống mới mà chúng tôi đang nỗ lực phát triển.

Chúng tôi đã cải tiến hệ thống ba súng bắn “delta”, gói gọn chúng thành một súng mà vẫn có thể phát ra ba tia electron như đối với đèn hình Chromatron. Nhưng chúng tôi hội tụ chúng với một

thấu kính lớn thay vì một loạt những thấu kính. Chúng tôi đang hướng tới sự nhỏ gọn và hiệu quả. Thay vì một lưới sắt với những bộ dây lằng nhằng hay một màn hình bóng, chúng tôi đã sản xuất một loại lưới kim loại đơn giản, rẻ tiền, mà đó thực sự là một cái đĩa với những khe hở dài có khắc axit lên đó.

Hệ thống này của chính chúng tôi đã đạt độ nét hơn 30% vì tại đây, nhiều tia electron được phóng đến bề mặt của đèn hình hơn là trong hệ thống sử dụng màn che. Hệ thống này của chúng tôi đem lại hình ảnh tươi sáng hơn gấp hai lần và cũng tiêu tốn ít điện năng hơn. Chúng tôi bắt đầu tạo ra màn hình Trinitron loại 7 và 12 inch, và tất nhiên, giá rất cao chưa kể chúng tôi còn đặt ra một mức giá cao cho sản phẩm này. Tại cuộc họp thường niên của hãng RCA, Chủ tịch Robert Sarnoff được hỏi về kiểu thiết kế đèn hình mới, có sức cạnh tranh của chúng tôi và ông đã trả lời rằng chỉ có kiểu thiết kế màn che của hãng RCA "mới có thể vượt qua thử thách quan trọng là sản xuất hàng loạt trên cơ sở tính kinh tế". Khi được hỏi về lời bình luận này, tôi chỉ mỉm cười. Tôi nói với một phóng viên tạp chí Business Week "Họ cũng đã cười chúng tôi khi chúng tôi đưa ra đài bán dẫn và ti vi loại nhỏ".

Chúng tôi không có đối thủ cạnh tranh trong việc sản xuất các máy ti vi mầu loại nhỏ. Tại Mỹ, người ta thường mua một máy ti vi 23 inch đen trắng với giá 400 đô la trong khi chúng tôi bán loại máy ti vi mầu cá nhân cũng với số tiền đó. Khi đó, tôi dự đoán là vào cuối năm (đó là năm 1968), sẽ có khoảng 10 triệu gia đình ở Mỹ mua ti vi mầu để đặt ở phòng khách. Nhưng tôi cũng tin và niềm tin này trở thành hiện thực là mọi người đều muốn có một máy ti vi riêng mà họ có thể đặt ở bất kỳ đâu, trong bếp hoặc ở trong phòng ngủ, hoặc ngay cả khi họ đi chơi ngoài trời ban ngày. Khi đi dự các buổi tiệc chiêu đãi ngoài trời hay khi nằm nghỉ trên một chiếc võng mắc ở sân sau nhà, người ta đều muốn mang theo một máy ti vi xách tay với hình mầu rõ nét. Chúng tôi có thể đáp ứng dễ dàng cả hai yêu cầu nói trên. Chiến lược tạo ra loại ti vi nhỏ của chúng tôi là không phải là điều mới mẻ. Những chiếc ti vi tranzito đen trắng đầu tiên mà chúng tôi chế tạo năm 1959 đã làm thay đổi những gì nhiều người thường nói về xu hướng của thị trường là tìm mua các loại máy ti vi cỡ lớn. Khi bắt đầu cho ra đời mạch tổ hợp dùng cho các thiết bị điện tử, chúng tôi đã sản xuất được các loại radio chỉ nặng có ba ounces (đơn vị đo lường bằng 28,35g) mà mọi người có thể mang ở đầu dây chìa khóa hoặc bỏ vào trong một cái túi nhỏ, nhưng thật ra cũng chỉ là để cho mọi người thấy rõ hoàn toàn khả năng thực hiện được điều này. Tất nhiên,

với những tiến bộ mới về công nghệ, chúng tôi có thể chế tạo những chiếc ti vi có thể cho vào túi áo được. Thật vậy, nhờ những nỗ lực trong việc thiết kế loại ti vi mầu của mình, chúng tôi rất hài lòng khi năm 1972, Viện Hàn lâm Quốc gia về Khoa học và Kỹ thuật Truyền hình Mỹ đã tặng giải thưởng Emmy cho công ty Sony về thành tích sáng chế bộ ống hình mầu trinitron. Đó là lần đầu tiên, giải thưởng Emmy được trao tặng cho một sản phẩm. Công ty Sony còn nhận được giải thưởng Emmy lần thứ hai vào năm 1976 vì đã sáng chế ra hệ thống băng ghi hình video U-Matic.

6.

Công việc kinh doanh của công ty chúng tôi rất phát đạt cả trong nước lẫn trên thế giới. Năm 1964, chúng tôi bắt đầu chuyển sang chế tạo các loại máy tính để bàn và tôi cho rằng việc này sẽ góp phần làm tăng cường hệ thống sản xuất của chúng tôi. Tại Hội chợ Thế giới tại New York vào tháng Ba năm 1964, Sony đã trưng bày loại máy tính để bàn gọn nhẹ lần đầu tiên trên thế giới. Chính tôi đã tới đó để thao diễn công dụng của loại máy tính để bàn này và tất nhiên, tôi rất hạnh phúc và tự hào được làm việc này. Thực tế, một hôm ở New York, khi tôi đang trình bày cách sử dụng máy camera video cho một phóng viên Thời báo New York (The New York Times), thì nghe thấy tiếng động cơ xe ô tô cứu hỏa ở ngoài đường phố, tôi nhìn qua cửa sổ thì thấy một đám cháy lớn khói đen mù mịt đang ngùn ngụt bốc lên từ nhà kho của ngôi nhà tôi đang ở, tôi vội cầm lấy chiếc máy camera video và ghi luôn hình ảnh các nhân viên đội cứu hỏa đến dập tắt đám cháy và sau đó, tôi phát lại đoạn phim này ngay lập tức cho mọi người xung quanh. Đó là buổi trình diễn thuyết phục nhất mà tôi thực hiện được.

Sau đó, chúng tôi còn cho ra đời và bán rộng rãi trên thị trường một loại máy tính đặc biệt mà chúng tôi gọi là SOBAX, viết tắt của từ “Solid State Abacus”, tức là loại bàn tính điện tử hết sức gọn nhẹ. Nhưng tôi cũng nhận thấy ngay là hàng chục hãng Nhật Bản khác cũng đang nhảy vào việc chế tạo và kinh doanh loại máy tính này và sớm hay muộn thì một cuộc chiến giá cả hết sức tàn khốc sẽ diễn ra để tranh giành thị trường. Đó chính là quy luật cạnh tranh trên thị trường Nhật Bản, và đó là điều mà chúng tôi luôn luôn hết sức tránh. Khi mọi việc đã trở nên rõ ràng là các hãng khác đã giảm giá bán máy tính đến mức rất nguy hiểm để giành giật thị trường, thì chúng tôi đã quyết định từ bỏ việc sản xuất mặt hàng máy tính này.

Tôi đã dự đoán đúng. Nhiều hãng sản xuất máy tính lần lượt bị phá sản hoặc tự rút khỏi thị trường này sau khi thua lỗ rất nặng. Ngày nay, ở Nhật Bản, chỉ còn ba hãng lớn sản xuất máy tính và điều này chứng minh sự tiên đoán của tôi là chính xác. Tất nhiên, hãy còn rất nhiều việc phải làm trong ngành chế tạo tivi, video và đó luôn là thách thức đối với chúng tôi. Vì thế, Sony luôn phải tìm tòi những phát minh sáng kiến và ứng dụng mới.

Nhưng nói thật là nghĩ lại tôi thấy quyết định rút lui khỏi ngành hàng máy tính có thể là quá nóng vội. Đến nay, tôi cho rằng điều đó chứng tỏ tôi thiếu một sự nhìn xa trông rộng về khía cạnh kỹ thuật, mà đó từng là điểm mạnh của chúng tôi. Nếu như chúng tôi vẫn quyết tâm tiếp tục chế tạo máy tính, có lẽ chúng tôi đã có thể nắm vững sớm hơn những kiến thức chuyên môn về mặt kỹ thuật số để sau này sử dụng vào các máy tính cá nhân và những ứng dụng thu thanh và ghi hình, và như thế chúng tôi có thể đã thắng trong cuộc cạnh tranh. Nhưng khi mọi việc chuyển biến, về sau chúng tôi lại cần phải có được loại công nghệ này, trong khi trước đây đã từng có cơ sở để nắm được nó. Như vậy, trên quan điểm kinh doanh chúng tôi đã tính toán đúng cho một khoảng thời gian ngắn nhưng điều đó lại là sai lầm cho một khoảng thời gian dài. May thay, tôi đã không có quá nhiều quyết định sai lầm ngắn hạn như vậy.

Năm 1964, công việc kinh doanh lại càng phát đạt hơn nên chúng tôi đã mở thêm một nhà máy lắp ráp ti vi mới để đáp ứng nhu cầu thị trường về ti vi màu. Lý do là Nhật Bản đăng cai tổ chức Đại hội thể thao Olympic mùa hè và dường như tất cả mọi gia đình ở Nhật đều muốn có một chiếc ti vi màu để theo dõi các cuộc thi đấu. Trước đó vài năm nhân cuộc hôn nhân của Thái tử Akihito với công chúa Michiko được truyền hình lúc đó các máy ti vi đen trắng bán rất chạy. Thực tế, sự hào hứng về Đại hội thể thao Olympic đã hướng toàn bộ đất nước về một mục tiêu dân tộc chung. Đại hội thể thao Olympic đã thúc đẩy nước Nhật thực hiện được những cải thiện cần thiết và đáng kể. Các hệ thống đường giao thông cao tốc và các chuyến xe lửa tốc hành cần phải được hoàn thành trước kỳ Thế vận hội, vì nếu nước Nhật thắng lợi trong kỳ Thế vận hội và được trao giải thưởng thì rõ ràng hệ thống đường xá của Nhật không thể giải quyết được vấn đề giao thông; và cảnh tượng ách tắc giao thông kéo dài hàng dặm từ đường phố này đến đường phố khác, và đôi khi còn kéo dài đến hàng tiếng đồng hồ sẽ là một điều đáng hổ thẹn đối với những người Nhật khi bị truyền hình đi khắp thế giới. Vì thế, hệ thống đường cao tốc đã được xây dựng trong một thời khắc lịch sử như vậy.

Những nhà hoạch định của chúng tôi cũng nhận thấy rằng số khách du lịch đổ vào Nhật trong suốt thời gian Thế vận hội và sau đó sẽ là hàng ngàn người. Họ là những người lần đầu tiên đến thăm Nhật và còn muốn đi thăm cố đô Kioto, trung tâm thương mại Osaka và nhiều nơi khác dọc hành lang Thái Bình Dương phía Tây thủ đô Tokyo cho tới Hiroshima và đảo Kyushu ở về phía Nam nước Nhật. Số lượng lớn khách du lịch này tất sẽ làm cho giao thông trên hệ thống đường sắt hết sức căng thẳng, cho nên nhất thiết phải cải thiện ngay. Vì thế, những công nghệ mới nhất được đưa vào ứng dụng để tạo ra một hệ thống đường xe lửa tốc hành được vi tính hóa, hệ thống này được gọi là Shinkansen (chạy nhanh với tốc độ đầu đạn). Ngày nay xe lửa Shinkansen cứ 20 phút có một chuyến rời thành phố Tokyo. Các du khách kinh ngạc với tốc độ 155 dặm Anh một giờ (một dặm Anh bằng 1,6093 km) trên loại xe lửa này, mặc dù nó đã phục vụ họ hơn 20 năm nay. Nhiều đường xe lửa tốc hành mới được mở ra nối liền các vùng phía Bắc của nước Nhật trong khi loại tàu tốc độ cao thế hệ mới đã trong tư thế sẵn sàng. Loại tàu này chạy trên đệm từ trường và đẩy bằng động cơ ngang, có tốc độ nhanh gấp hai lần so với thế hệ trước, và thậm chí còn nhanh hơn hệ thống cao tốc TGV của Pháp.

Cùng với những cải tiến trong chiến dịch tiền Thế vận hội, sân bay quốc tế Haneda ở Tokyo đã được mở rộng và hiện đại hóa, nhiều khách sạn mới được xây dựng; và diện mạo mới này đã làm đẹp thêm cho thành phố. Nhiều công dân và công ty của Nhật đã phát triển những dự án và sản phẩm hướng tới Thế vận hội. Chính quyền Nhật nhận thấy còi xe ô tô và xe tải ầm ĩ chính là một vấn đề ô nhiễm môi trường rất nghiêm trọng, và sẽ khiến cho Nhật bị lộn xộn. Vì thế, họ đã tận dụng động lực hướng về sự thay đổi và cải thiện này của đất nước như một cơ hội để có thể làm giảm tiếng ồn ở thành thị bằng việc áp dụng luật cấm các loại xe không được dùng còi khi không cần thiết.

Không phải chỉ riêng nước Nhật mới có sự hiện đại hóa như vậy nhân sự kiện đó của đất nước, nhưng phải nói là Nhật Bản đã thực hiện công việc này một cách rất xuất sắc. Năm 1972, khi thủ phủ Sapporo của đảo Hokkaido đăng cai tổ chức Đại hội thể thao Olympic mùa đông, thành phố này cũng đã tiến hành một chương trình hiện đại hóa lớn như thế, kể cả công trình xây dựng một đường xe điện ngầm. Các khách du lịch nước ngoài hết sức kinh ngạc trước những sự thay đổi to lớn này. Cùng với việc hiện đại hóa về mặt vật chất, công dân Nhật còn có được niềm tự hào về một thành phố đã bắt kịp với thời đại, họ đã từ bỏ những thói quen của người dân tỉnh lẻ

để theo kịp với nhịp sống hiện đại. Những công dân của Sapporo trở nên tinh tế hơn và có một tầm nhìn rộng lớn hơn đối với toàn cục đất nước cũng như đối với thế giới.

Đối với tôi, tôi cảm thấy cần thiết và quan trọng phải đi thăm các nước vào thời kỳ cuối thập kỷ 60 và đi kiểm tra hệ thống các cơ sở sản xuất và nghiên cứu của công ty trên đất Nhật. Thời gian làm việc trong một ngày dường như quá ngắn ngủi so với số lượng công việc ngày càng lớn cần phải giải quyết. Vì thế, chúng tôi thấy cần phải có một chiếc máy bay và sau đó là một chiếc trực thăng. Đó là một việc làm hiếm thấy ở Nhật vào thời đó, kể cả bây giờ cũng vậy. Hàng không dân dụng ở Nhật thực ra còn thua kém Mỹ khá nhiều. Nhưng tôi sớm nhận ra mình có lợi thế là có khả năng quyết định về mặt này. Vì hiệu quả của công việc, tôi có thể đi bằng xe hơi hoặc máy bay tùy ý. Hiện nay tôi được sử dụng riêng một xe hơi Mercedes 380 SEL mầu xanh khi ở Tokyo và công ty Sony có riêng hai máy bay trực thăng Aerospatiale 350 và 355. (Chúng tôi làm đại lý bán loại máy bayAerospatiale ở Nhật). Hoặc tôi cũng có thể dùng máy bay phản lực Falcon như tôi đã dùng khi thăm Trung Quốc và một vài nơi khác mặc dù phần lớn các chuyến đi ra nước ngoài tôi thường đi trên các máy bay của các hãng hàng không thương mại. Khi tôi ở Mỹ, đôi khi tôi đi máy bay Falcon 50 hoặc Falcon 100.

Tuy từ lâu tôi không còn đếm số lần đi công tác qua Thái Bình Dương nhưng tôi cảm thấy không hề bị quá mệt trong những lần bay dài như những hành khách khác. Tôi ngủ rất ngon trên máy bay; thực tế, đôi khi tôi còn cảm thấy thoải mái và sảng khoái khi ở trên máy bay hơn là ở trong phòng khách sạn.

Tôi thường mang theo lên máy bay một gói Sushi, đó chỉ là món cơm trộn dấm ăn với gỏi cá và tôi thường uống một chai nhỏ rượu sake đem theo. Sau đó tôi quấn quanh mình một cái chăn chiên mỏng và nói trước với cô phục vụ trên máy bay là đừng đánh thức tôi khi đến bữa ăn, uống hoặc khi chiếu phim và như thế tôi có thể đi vào giấc ngủ ngay lập tức như anh chàng Adolph Gross trong truyện Người đàn bà xinh đẹp của tôi.

Thường thường, tôi rời Tokyo vào đầu giờ tối và đến New York cũng vào tối hôm đó (đi và đến trong cùng một ngày theo ngày giờ đường bay quốc tế mặc dù thời gian bay mất khoảng 12 giờ). Sau khi đến New York, tôi cố gắng chơi tennis độ một giờ rưỡi rồi sau đó lại tiếp tục ngủ cho đến 4 giờ sáng hôm sau. Khi thức dậy, tôi đọc và chuẩn bị mọi thứ giấy tờ cần thiết cho công

việc kinh doanh trong ngày làm việc mới. Tôi là người liên tục phải ngồi trên máy bay, cho nên tôi cố gắng ngủ càng nhiều càng tốt. Bởi vì từ trước tới giờ, thực sự tôi chưa bao giờ ngủ đủ cả cho đến khi lại phải lên chuyến bay tiếp theo.

Lẽ ra những hoạt động của tôi trên cương vị chủ tịch Hiệp hội các ngành điện Nhật Bản sẽ làm giảm bớt đi một chút các chuyến công tác của tôi vào năm 1985, nhưng tôi vẫn có thể xen kẽ vào lịch trình công tác một số chuyến đi thăm thế giới ngắn ngày. Ví dụ như một chuyến bay từ Tokyo đi New York, rồi sang London, từ đó đi Los Angeles, sau là Hawaii và từ Hawai trở về Los Angeles, qua Paris và trở về Tokyo, tất cả chưa đến hai tuần lễ, không có gì lạ đối với tôi cả.

Đi lại quá nhiều như thế nên tôi phải suy tính tìm cách giải quyết được khối lượng công việc của mình. Với một nửa công việc kinh doanh của tôi là ở nước ngoài và với phong cách làm việc riêng của chính công ty chúng tôi là sáng tạo ra sản phẩm, tôi không theo một khuôn mẫu nào cả, mà phải tự tìm cho mình một cách thức thích hợp nhất để có thể sinh hoạt và làm việc. Ngày nay, với những hệ thống thông tin liên lạc ngày càng tiến bộ, tôi có thể dễ dàng liên lạc với bạn cho dù bạn có ở nơi nào trên thế giới đi nữa. Và tôi thường bị gọi là người nghiện điện thoại bởi tôi sử dụng điện thoại liên lạc quá nhiều. Vì công ty của chúng tôi mở rộng khắp thế giới nên bất kỳ lúc nào, thí dụ từ New York, tại phòng khách sạn, tôi tỉnh dậy vào bốn giờ sáng nhưng lúc đó lại đang là thời gian làm việc của một số đồng nghiệp trong hãng Sony của chúng tôi ở nơi nào đó trên thế giới cho nên tôi luôn có thể gọi điện cho họ được.

Tôi là một con người say mê làm việc nhưng không phải vì thế mà không vui chơi giải trí. Tôi bắt đầu chơi tennis vào tuổi 55 và chơi trượt tuyết vào tuổi 60 và khi đến tuổi 64, tôi lại chuyển sang chơi lướt ván, nhưng tôi thấy môn thể thao này rất nặng đối với bộ đùi của tôi. Tôi cũng đã chơi đánh gôn được gần 40 năm rồi. Mỗi buổi sáng thứ ba, chúng tôi đều có buổi họp của Ban quản trị ở Tokyo và nếu tôi ở Nhật thì tôi thường sắp xếp để tham dự những buổi họp đó, nhưng trước hết tôi cũng phải chơi vài sec tennis tại sân trong nhà gần văn phòng công ty từ 7 đến 9 giờ sáng. Masaaki, em trai tôi, là phó chủ tịch hãng Sony cũng rất thích chơi tennis, cho nên đôi khi tôi cùng chơi với em tôi và một vài vị ủy viên trong Ban quản trị. Tôi thích chơi thể thao với giới trẻ vì tôi thường nhận được ở họ nhiều ý kiến hay và họ còn cho tôi một cách nhìn mới mẻ về hầu hết tất cả mọi việc. Tôi cho rằng khi chơi thể thao với họ, tôi còn được bồi bổ về mặt tinh thần vì họ rất nhiệt tình.

Do chịu khó chơi môn tennis, tôi nhận thấy phản xạ của tôi ngày càng khá hơn và điều này làm cho tôi hết sức phấn khởi vì khi con người ta bắt đầu bước vào tuổi già phản xạ thường có xu hướng chậm lại. Điều đó cũng có thể là trí nhớ bắt đầu sa sút mặc dù tôi luôn hy vọng không phải như thế. Khi mới chơi tennis, tôi luôn bắt trượt bóng nhưng nay tôi thấy tôi có thể đánh trả khá chính xác các cú giao bóng của đối phương. Tất nhiên tôi không còn chơi những trận đánh đơn nữa. Tôi nhận thấy khi tôi mới trượt tuyết, sự cân bằng của tôi không được tốt lắm, nhưng dù sao thì cũng đã khá lên nhiều. Tôi nghĩ rằng các vị ủy viên quản trị cũng cần phải nhận biết được sự cần thiết của việc tham gia luyện tập thể lực như thế này, vì nó không chỉ tốt cho trái tim mà cho cả tâm trí và vì cảm giác tự tin mà nó đem lại cho bạn. Duy trì sự tự tin là điều cực kỳ quan trọng.

Lái máy bay cũng là một vấn đề tôi rất quan tâm. Trong những chuyến bay đầu tiên trên chiếc máy bay lên thẳng của công ty, tôi nhận thấy viên phi công còn nhiều tuổi hơn tôi và tôi chợt nghĩ nếu như có điều gì xảy ra với ông ta khi chúng tôi ở trên máy bay, tất cả chắc sẽ không thoát khỏi tai nạn. Tôi thấy thật là ngốc nghếch nếu cứ chỉ ngồi ở ghế sau và lo âu như thế. Vì vậy, tôi xin một giấy phép học lái và lên ngồi vào ghế phụ lái để học cách điều khiển máy bay. Khi nào tôi học lái với một huấn luyện viên phi công trên một chiếc máy bay trực thăng hay loại máy bay thông thường, tôi hoàn toàn có quyền điều khiển máy bay mà chưa cần phải có bằng lái. Vì vậy, tất cả các phi công của chúng tôi đều có quyền được dạy lái. Tôi xin đổi mới bằng lái hàng năm không phải vì muốn tự mình lái lấy trên tất cả các chuyến đi mà là để phòng trường hợp phải đảm trách tay lái; tôi không muốn là người vô dụng. Tôi cảm thấy tự tin hơn khi biết rằng tôi có khả năng hạ cánh máy bay an toàn.

Một lần khi tôi đi từ Geneva về trên chiếc máy bay trực thăng Acrospatiale 350, tôi nói với viên phi công: “Chiếc máy bay này giống hệt với chiếc máy bay của công ty chúng tôi”. Ông ta trả lời: “Tôi đã từng thấy ông ở sân bay Paris và tôi nghĩ ông sẽ làm phi công giỏi như làm giám đốc điều hành. Đây, ông hãy cầm lái đi”. Tôi không muốn tự mình cho máy bay cất cánh từ phi trường Geneva, cho nên tôi nói với ông ta hãy cứ cho máy bay rời khỏi mặt đất và sau đó tôi sẽ cầm lái thay ông ta một lúc. Tôi rất thích lái máy bay trực thăng. Lái loại máy bay này khó hơn nhiều so với lái máy bay thông thường vì người ta thường lo lắng về mặt cân bằng và ổn định, nhưng tôi thực sự rất thích vì nó có lợi thế hơn hẳn so với loại máy bay thông thường.

Hàng ngày, tôi nghe báo cáo về các công việc cần phải làm qua những thư ký riêng. Tôi có hai tủ hồ sơ, một mầu đen và một mầu đỏ. Tủ mầu đen dùng để lưu trữ các hồ sơ, tài liệu có liên quan đến các công việc trong nước và tủ mầu đỏ được dành cho các tài liệu quốc tế. Bốn thư ký giúp việc tôi, hai người phụ trách các công việc trong nước và hai người kia chuyên về công việc quốc tế. Ban ngày, tôi bận tiếp khách, gọi điện thoại và dự hội nghị do đó không có thời gian đọc báo chí - một số người thường nói công việc chính của các ủy viên quản trị Nhật là tổ chức hội nghị. Thư từ và các loại giấy tờ cứ ùn ùn gửi đến bất kể tôi có giải quyết kịp hay không. Vì thế, mỗi ngày, tôi chỉ có thể về nhà sau khi đã giải quyết hoàn tất các giấy tờ và thư từ để trong hai chiếc tủ. Tủ mầu đen thường lưu trữ các tài liệu có liên quan đến công việc sản xuất, kinh doanh, các báo cáo về số lượng sản phẩm bán ra, các thư yêu cầu hoặc khiếu nại thuộc hãng Sony, các công việc của Hiệp hội các ngành điện Nhật Bản, hoặc của Keidanren (tức là Liên hiệp các tổ chức kinh tế chuyên về các vấn đề như đầu tư quốc tế hay những ủy ban kỹ thuật) mà tôi là chủ tịch. Tủ mầu đỏ thường chứa các thư mời đến nói chuyện ở Mỹ hoặc ở châu Âu hay ở những nơi khác, một vài tài liệu ghi chi tiết các vấn đề cần phải giải quyết hoặc các kế hoạch mới về tiếp thị hay quảng cáo, các chương trình dự tính cho một chuyến công tác mới và thư từ của các bạn hàng kinh doanh hay bè bạn từ nước ngoài gửi đến.

Chúng tôi có một bộ phận của Sony phụ trách công việc giao dịch với nước ngoài. Bộ phận này trực tiếp đặt dưới quyền điều hành của tôi và giúp tôi giải quyết mọi công việc. Bộ phận này có đầy đủ các chuyên gia phụ trách các mặt công tác mà tôi có nhiệm vụ phải giải quyết như Hội nghị các nhà kinh doanh Mỹ - Nhật, và một vài hội đồng mà tôi là ủy viên. Một chuyên gia luôn phụ trách về các vấn đề của Keidanren, một chuyên gia khác phụ trách về các vấn đề của Hiệp hội các ngành điện, và có thêm một chuyên gia khác phụ trách về vấn đề hợp tác với các chính phủ. Đó chưa kể đến một trợ lý chuyên giúp tôi soạn thảo các bài diễn văn mặc dù tôi cũng rất ít khi đọc các bài đã viết sẵn khi phát biểu. Các tủ của tôi còn đựng các bản ghi nhớ của cán bộ, nhân viên và thậm chí các mẩu báo được cắt ra. Các thư ký giúp việc luôn biết tìm tôi ở đâu tại bất kỳ nơi nào trên thế giới. Một lần tôi định tận hưởng ba ngày nghỉ liền, trượt tuyết trên núi gần Karuizawa ở Nhật nhưng đã không thể thực hiện được. (Thông thường họ vẫn thường cố gắng giải quyết mọi việc được lấy một mình mà không cần có tôi, chỉ trừ trường hợp họ không thể làm thay tôi).

Đôi khi, tôi nhận được những cú điện thoại từ Mỹ về các vấn đề đang đặt ra trước Quốc hội Mỹ có liên quan đến công ty Sony và đủ các cuộc điện thoại riêng. Tại nhà riêng, tôi có 5 đường dây điện thoại, trong đó đường dành riêng cho tôi. Tại căn hộ của tôi ở Hawai, hoặc căn hộ ở Tháp Bảo tàng tại New York và nhà nghỉ mát của tôi tại vùng nông thôn ở hồ Ashi gần núi Phú Sĩ, tôi đều có đường dây điện thoại riêng.

Cần thiết phải có những đường dây điện thoại đặc biệt chính là vì ở nhà chúng tôi có hai đứa con đang tuổi thiếu niên. Nhưng chúng tôi vẫn có thêm những máy điện thoại khác vì không lâu sau đó, những đứa con của tôi sẽ cần dùng đến chúng. Việc có hai đường dây dành riêng cho tôi là rất cần thiết vì tôi có thể sử dụng đường dây thứ nhất để lấy tin tức trong khi vẫn có thể nói chuyện với người ở đường dây thứ hai. Tôi cũng đã lắp đặt một đường dây điện thoại thứ hai trên xe ô tô. Tôi yêu cầu các vị ủy viên chấp hành đều phải có một đường dây điện thoại nóng đặc biệt 24/24 đặt tại gia đình để có thể liên lạc với họ bất cứ lúc nào.

Mặc dù rất bận công việc, nhưng tôi vẫn tìm mọi cách để có những kỳ nghỉ ngắn. Vào mùa đông, cứ đến cuối tuần, tôi lại đi trượt tuyết và mùa hè tôi chơi tennis. Trong những ngày nghỉ đầu năm mới, tôi thường đi Hawaii nghỉ khoảng bảy tám ngày để chơi gôn và tennis. Cả gia đình tôi thường đi dự Liên hoan Âm nhạc vào dịp lễ Phục sinh tại Salzburg và dự kỳ lễ hội Wagner tại Bayreuth. Tôi thường thuê một chiếc Mercedes ở Munich và tự đưa gia đình đến đó. Chặng đường dài khoảng 155 dặm và đôi khi, vợ tôi thay tôi lái xe để tôi được nghỉ chút ít. Khi sống ở Nhật, chúng tôi ít có dịp tự lái ô tô đi chơi đường dài và tất nhiên không có điều kiện cho xe chạy nhanh như trên các đường cao tốc ở Đức, nhưng với chiếc Toyota hiệu Soarer, gia đình chúng tôi cũng thường đi nghỉ cuối tuần ở nhà riêng tại vùng núi.

Tôi rất thích cho xe chạy với tốc độ cao dù không phải là một tay ham hố tốc độ. Có lần, tôi và vợ tôi đến Bayreuth để dự buổi biểu diễn nhạc Wagner, ca sĩ Peter Hoffman vui mừng và hãnh diện giới thiệu với tôi chiếc máy Honda 1200 cc mà anh mới mua. Loại xe máy khổng lồ này có tốc độ rất cao và thường không bán ở Nhật, nhưng lại rất dễ mua ở Đức vì ở đó không hạn chế tốc độ trên các xa lộ. Anh mời tôi thử lái chiếc xe này nhưng tôi từ chối, nói mình chỉ muốn ngồi sau anh để thử tốc độ của xe mà thôi và ngay lập tức, chúng tôi nhảy lên xe. Với tốc độ 140 dặm Anh một giờ, quả thật tôi cảm thấy không bám được vững dù luôn luôn ôm chặt lấy bụng anh, và thật là tuyệt.

Khi chúng tôi quay trở lại và xuống xe, anh ta lại hỏi tôi xem có muốn làm một chuyến bay nhào lộn trên không không. Tất nhiên là tôi đồng ý vì thực ra tôi chưa bao giờ có dịp làm như vậy. Chúng tôi lên xe và đi ra sân bay. Tại đó, chúng tôi gặp một người bạn thân của anh là một nhà vô địch người Đức về môn nhào lộn trên không. Anh này mời tôi lên máy bay, và tất nhiên tôi nhận lời ngay khi được dịp may hiếm có này. Khi tôi đã ngồi trong buồng lái, anh ta nói: "Tôi sẽ theo dõi ông khi nào ông thấy chóng mặt, buồn nôn thì tôi sẽ cho máy bay hạ cánh". Tôi chưa từng bao giờ cảm thấy buồn nôn trên máy bay nên gật đầu đồng ý.

Sau khi máy bay cất cánh, anh ta chuyển cần lái cho tôi và bảo tôi cho máy bay lên độ cao 4.000 feet (đơn vị đo chiều dài Anh bằng 0,3048 m). Tôi làm đúng như anh ta đề nghị. Khi máy bay bắt đầu chuyển sang bay thẳng, anh ta lập tức cầm lấy cần lái và không nói thêm một lời nào, anh cho máy bay nhào lộn trên không với đủ thứ, đủ loại: lộn ngửa, lộn sấp, đâm thẳng xuống, vọt ngược lên, xoáy trôn ốc, vừa đâm xuống vừa quay vòng v.v... Cuộc nhào lộn này dường như kéo dài hàng giờ và tôi luôn phải giữ chặt lấy đai ghế để bám cho chắc hơn. Tôi có một dạ dày rất khỏe, không bị nôn mửa nhưng tôi cũng thấy mừng khi anh ra hiệu sẽ cho máy bay hạ cánh. Khi tôi tưởng sẽ bắt đầu hạ cánh thì anh lại lật ngược máy bay ở độ cao khoảng 50 feet. Máy bay thấp đến mức tôi tưởng như đầu mình gần chạm đường băng. Tôi thấy Yoshiko và Peter Hoffman đang vẫy tay chào. Sau này, vợ tôi nói có nhìn thấy tóc tôi rũ thẳng xuống đất khi máy bay lướt qua. Yoshiko và tôi từng lái máy bay tại Triển lãm Khoa học 1985 nhưng 30 phút nhào lộn trên không khiến tôi mệt lả. Thú thật, tôi cảm thấy đi không vững nữa, người cứ lảo đảo như say rượu. Tiếng cám ơn tôi nói với nhà quán quân nhào lộn trên không nghe như hụt hơi.

Tôi rất thích ở châu Âu, đặc biệt để nghe nhạc và gặp gỡ các nhà nhạc sĩ nổi tiếng. Nhiều người trong số họ tôi quen biết qua việc giới thiệu sản phẩm của Sony và qua các bạn hàng và cũng do lòng ham mê nghệ thuật. Năm 1966, khi Maestro Herbert Von Karajan đến Tokyo để chỉ huy dàn nhạc, chúng tôi đã trở thành đôi bạn thân. Ông không nhớ là năm 1953, tôi đã có dịp gặp ông khi tôi thăm Viên, trong một chuyến thăm các nước châu Âu. Thời đó, thủ đô Viên vẫn còn bị các lực lượng Đồng minh chiếm đóng, và muốn đến đó, tôi đã phải xin ở London một giấy phép đặc biệt.

Khi đó, tôi vừa mới xem bộ phim Người thứ ba, câu chuyện xảy ra ở Viên và tôi cảm thấy rất hào hứng và thích thú khi đến thăm thủ đô Viên, nơi đã diễn ra bao nhiêu câu chuyện hấp dẫn, đầy

bí ẩn. Tôi đã đặt phòng ở một khách sạn ở Viên thông qua một văn phòng du lịch ở New York và tôi bay đến thành phố vào ban đêm, sau đó đi xe về ngay khách sạn. Sáng hôm sau, khi xuống ăn sáng, tôi thấy trên mỗi bàn ăn đều có để một lá cờ đỏ. Đêm trước khi đến khách sạn, tôi không ngờ đó là khu vực đặt dưới sự kiểm soát của quân đội Liên Xô và khách sạn này chủ yếu dành cho sĩ quan Nga. Một người bạn tôi là nhạc sĩ Shinji Toyama khi đó đang học ở Viên đã tới thăm tôi ở khách sạn. Anh rất lo lắng và thầm thì hỏi tại sao tôi lại ở trong khu vực của người Nga. Tôi lắc đầu và phải ở lại đây thêm một vài ngày. Đại diện du lịch của tôi đã đặt sẵn phòng cho tôi tại khách sạn, nên tôi không biết muốn thay đổi thì phải làm thế nào. Khách sạn Maitre dành sẵn cho tôi một bàn góc trong phòng ăn, và tôi rất vừa ý. Tôi chẳng phải chuyện trò với ai, mà chỉ ngồi quan sát.

Tôi đến Nhạc viện Thành phố Viên, và gặp Von Karajan ở đó. Lúc này, ông đã là một nhạc trưởng nổi tiếng. Ông hỏi tôi: “Này ông Morita, ông làm nghề gì vậy?” Bằng một thứ tiếng Anh nhát gừng, tôi nói cho ông ta hiểu là tôi làm trong lĩnh vực điện tử chế tạo máy ghi âm trên băng. Ông nói ngay: “Thế thì tốt lắm, vậy ông có quen Max Grundig không? Ông nên đến thăm ông ấy”. Tôi trả lời: “Quả thực tôi chưa quen biết ông Max Grundig nhưng tôi đã có dịp đến thăm nhà máy sản xuất đồ điện tử Grundig rất nổi tiếng ở Đức trước khi tôi đến đây. Tôi chưa được ai giới thiệu đến gặp ông chủ lớn của ngành radio Đức. Đáng tiếc là lần đó, sau khi rời Viên, tôi lại trở về bằng một đường bay khác cho nên không ghé qua thăm ngài Max Grundig được. Nhưng sau đó vài năm, tôi gặp ông. Von Karajan đã đến biểu diễn nhiều lần ở Nhật và là một khách quen biết của gia đình chúng tôi.

7.

Sự nổi tiếng của Phòng trưng bày sản phẩm của Sony tại Tokyo và New York giúp tôi thêm quyết tâm phải chuyển địa điểm của công ty tới khu vực trung tâm Tokyo vì văn phòng và nhà máy của công ty đều ở xa các khu vực đông người qua lại. Vì thế, chúng tôi mua mảnh đất ở một góc đường của quận Ginza nổi tiếng, một trong những khu sầm uất nhất của thành phố, để và xây dựng một ngôi nhà tám tầng. Đó là độ cao mà chúng tôi được phép xây dựng. Mặc dù không được xây cao hơn, nhưng không ai cấm chúng tôi đào xuống dưới. Cho nên chúng tôi xây thêm sáu tầng ở dưới đất nữa. Phía dưới, chúng tôi cho xây một trung tâm thương mại và dịch vụ và tôi quyết định sử dụng thêm mặt bằng của vài tầng để trưng bày các loại sản phẩm. Tại Tokyo,

chúng tôi có rất đông khách đến thăm nên tôi nảy ra ý định mở một nhà hàng của riêng Sony ngay trong tòa nhà cho khách hàng thưởng thức. Một nhà hàng như vậy sẽ rất ấn tượng và tôi sẽ có thể có thêm thu nhập vì người Nhật rất thích ăn uống và đãi khách ở nhà hàng. Chúng tôi mất khá nhiều thời gian suy nghĩ nên mở loại nhà hàng gì.

Tôi từ bỏ ngay ý nghĩ mở một tiệm ăn Nhật mặc dù điều này hoàn toàn hợp lý. Tôi đã có dịp đi thăm Triều Tiên và được mời thưởng thức các món ăn Triều Tiên hết tối này sang tối khác, nên tôi hiểu rõ một khách du lịch thỉnh thoảng cũng muốn thưởng thức các món ăn địa phương, nhưng không phải tối nào cũng vậy. Hơn nữa, nếu mở một tiệm ăn Nhật, chúng tôi rất khó có thể cạnh tranh được với các tiệm lớn có những món ăn truyền thống của Nhật Bản. Chúng tôi cũng đã nghĩ đến việc mở một tiệm ăn Trung Quốc nhưng ở Tokyo đã có khá nhiều rồi và hơn nữa, rất khó tìm những đầu bếp giỏi thường vì họ luôn luôn thay đổi chỗ làm. Tại Tokyo có rất ít các tiệm ăn Pháp và không nhà hàng nào có vẻ chính thống.

Tôi đã nhiều lần đến nước Pháp và rất quen thuộc nhà hàng Maxim de Paris và người chủ là Louis Vaudable. Ông là người cung cấp các món ăn hạng nhất cho hãng hàng không Pan American thời bấy giờ. Tôi nghĩ ông cũng sẽ quan tâm đến một công việc mới mẻ nào đó, cho nên tôi đến gặp ông để nói rõ ý định của công ty Sony là mở một nhà hàng giống như Maxim de Paris tại Tokyo với cảnh trí, đầu bếp, thực đơn với những món ăn, rượu, cách bày biện và phục vụ giống hệt như ở Paris. Ông cho đó là một ý kiến hay và đồng ý với lời đề nghị của tôi. Sau đó ít lâu, tôi cử một kiến trúc sư sang Paris nghiên cứu và thiết kế một mô hình giống như nhà hàng Maxim để về xây dựng ở Tokyo. Nhà hàng này được xây dựng ngay tại hai tầng hầm của tòa nhà Sony và từ khi mở cửa, rất nhiều người đã đến ăn và hết sức ngợi khen các món đặc sản của Pháp. Năm 1984, nhà hàng La Tour d'Argent cũng mở thêm một chi nhánh tại Khách sạn Tokyo và từ đó, các tiệm ăn và quán rượu của Pháp mở ngày càng nhiều ở Nhật Bản. Các khách du lịch người Pháp cũng tỏ ý ngạc nhiên khi thấy cách nấu nướng các món ăn Pháp ở Tokyo cũng chẳng thua kém gì ở Paris.

Tôi còn quyết định phải mở một phòng trưng bày sản phẩm của Sony tại Paris, đặc biệt là địa điểm của phòng này phải được đặt tại đại lộ Champs Elysées mà tôi coi là đường phố nổi tiếng nhất thế giới. Theo tôi, đại lộ này còn đông vui, sầm uất hơn cả Đại lộ thứ Năm ở New York, nhất

là về ban đêm. Phải thừa nhận rằng Đại lộ thứ Năm vào buổi tối thường ít người đi lại hơn, còn đại lộ Champs Elysées ở Paris thì người đi lại tấp nập suốt ngày đêm, bất kể vào giờ nào.

Một năm sau khi xây dựng chi nhánh Sony ở Mỹ, chúng tôi cũng đã thành lập một Chi nhánh Sony ở nước ngoài (gọi tắt là SOSA). Chi nhánh này được đặt tại thành phố Zug ở Thuỵ Sĩ theo lời khuyên của một người bạn khi anh khẳng định là thuế ở đó rất thuận lợi cho việc kinh doanh. Chúng tôi trở thành một công ty Nhật Bản đầu tiên có cơ sở ở thành phố Zug. Vào thời kỳ mới chỉ có một vài hãng Mỹ đặt cơ sở ở đây. Mặc dù ở London và Paris, Sony đã có những đại lý địa phương phụ trách việc bán hàng nhưng với niềm tin có được sau khi tự mình đưa hàng ra bán trên thị trường Mỹ, chúng tôi quyết định phải tiến hành cách làm như thế ở cả châu Âu. Nói thì dễ nhưng làm thì thật khó và chúng tôi mất khá nhiều thời gian và vấp phải không ít khó khăn khi tiến hành các cuộc thương lượng để ký kết các bản thỏa thuận. Thay đổi thoả thuận với đại lý của chúng tôi ở London còn tương đối dễ mặc dù chúng tôi cũng phải mất tiền cho họ trong một thời gian dài. Một đồng nghiệp của tôi đã có lúc nói đùa là chúng tôi có thể mở một phòng tắm Nhật Bản cho khách du lịch vì chúng tôi thường lấy nước nóng không phải trả tiền và không quá bận rộn với công việc kinh doanh. Nhưng khi chúng tôi đến nước Pháp, tôi bắt đầu nhận thấy quan hệ của chính phủ Nhật Bản đối với giới kinh doanh, đúng như nhận định của một số người Mỹ và châu Âu, chưa được tốt lắm nếu so với quan hệ giữa chính phủ Pháp hoặc Anh với giới kinh doanh.

Tôi chưa hề nghe thấy một Thủ tướng Nhật Bản nào lại tìm cách mời các công ty nước ngoài đến kinh doanh ở Nhật như trường hợp Thủ tướng Anh Margaret Thatcher. Bất kỳ lúc nào thấy có dịp, kể cả cuộc họp thượng đỉnh, bà đều nhắc đến chính sách mở cửa của nước Anh và đề nghị Hãng Nissan Motors hoặc một công ty nào khác của Nhật Bản nên xây dựng một nhà máy ở Anh. Còn đối với chúng tôi, Hoàng tử xứ Wales cũng đã đưa ra một đề nghị tương tự khi ông đến thăm hội chợ triển lãm Expo 1970. Trước đó, Đại sứ Anh đã đề nghị tôi nên đặt ở phòng khách của Hoàng tử tại Đại sứ quán Anh một số ti vi của công ty Sony. Sau đó, trong một buổi chiêu đãi, tôi được giới thiệu với Hoàng tử xứ Wales tại Đại sứ quán Anh, hoàng tử ngỏ lời cám ơn tôi đã cung cấp các ti vi cho phòng khách của ông và hỏi xem liệu tôi có ý định xây dựng một nhà máy ở Anh không. Lúc đó, thật ra chúng tôi cũng chưa thảo luận cùng nhau về một kế hoạch

như vậy, cho nên tôi cứ thực tình trình bày cho Hoàng tử rõ. Ông cười và nói "Tốt thôi, nhưng nếu ông quyết định xây dựng nhà máy ở Anh, thì đừng quên vùng đất của tôi".

Về sau, khi quyết định mở rộng cơ sở sản xuất sang Anh, chúng tôi đi xem khắp nơi trên đất nước Anh để tìm một địa điểm thích hợp thuận tiện cho việc xây dựng nhà máy và hợp với môi trường. Nhưng cuối cùng chúng tôi đã quyết định chọn xứ Wales và đặt nhà máy ở Bridgend. Năm 1974, khi việc xây dựng nhà máy đã hoàn thành, tôi tìm cách liên lạc với ông Đại sứ trước đây từng giới thiệu tôi với Hoàng tử xứ Wales để đến thăm dò Hoàng tử xem ông có thể nhận lời đến dự lễ khánh thành nhà máy được không.

Hoàng tử nhận lời mời và tới dự buổi lễ trọng thể này. Để kỷ niệm sự kiện đặc biệt này, chúng tôi đã cho dựng một tấm kỷ niệm chương bằng đồng lớn ngay tại cổng ra vào nhà máy có khắc tiếng Anh và tiếng xứ Wales, chứ không phải tiếng Nhật, để ghi nhớ sự hiện diện của Hoàng tử tại buổi lễ khánh thành. Trong lời phát biểu tại buổi khai trương, tôi đã nhắc lại buổi gặp gỡ với Hoàng tử tại Triển lãm Expo 1970. Tôi nói: "Nhà máy này thể hiện một bước tiến lớn trong chính sách quốc tế hóa của Sony mà chúng tôi đã theo đuổi kể từ khi khởi nghiệp. Mục đích cao cả của công ty Sony là muốn được phục vụ tất cả mọi người trên thế giới bằng kỹ thuật công nghệ độc đáo và thông qua những nỗ lực chung được cộng đồng thế giới chia sẻ, điển hình như nhà máy này, nơi các kỹ sư, công nhân và các nhà cung cấp hợp tác chặt chẽ với chúng tôi sản xuất ra các hàng hóa có chất lượng cao để thỏa mãn những đòi hỏi khắt khe của thị trường". Tôi nói tiếp rằng chúng tôi mong muốn nhà máy này sẽ cung cấp đầy đủ sản phẩm tiêu dùng điện tử không những cho thị trường nước Anh mà còn cho cả lục địa châu Âu nữa. Hoàng tử sau đó có trả lời phỏng vấn của tờ The Sounth Wales Echo, trong đó có nhắc lại cuộc gặp gỡ với tôi ở Tokyo: "Tôi thực sự ngạc nhiên khi hai năm sau nụ cười bí hiểm trên đôi môi của vị chủ tịch Nhật Bản đã biến thành một nhà máy được xây dựng ở miền nam xứ Wales". Tôi chưa bao giờ nghĩ mình là một còn người bí hiểm, nhưng tôi không muốn tranh luận điều này với Hoàng tử.

Sau này, Nữ hoàng Elizabeth đã có chuyến thăm chính thức Nhật Bản và tôi có vinh dự được gặp Nữ hoàng tại buổi chiêu đãi ở Đại sứ quán Anh. Nữ hoàng có hỏi tôi về câu chuyện Hoàng tử xứ Wales đề nghị địa điểm xây dựng nhà máy là có thực hay không và Nữ hoàng tỏ ý rất hài lòng về chuyện này. Vài năm sau, khi tôi đến London dự lễ khánh thành triển lãm thời trang Nhật Bản tại Bảo tàng Victoria và Albert, tôi lại được vinh dự gặp Nữ hoàng và báo cáo về những tiến

bộ mà chúng tôi đã đạt được. Sau đó ít lâu, chúng tôi đã được Nữ hoàng tặng thưởng về những thành tích của công ty Sony. Cần phải nói là chúng tôi đã xuất khẩu một nửa số sản phẩm chế tạo ở Anh sang lục địa châu Âu và châu Phi, số lượng này chiếm khoảng 30% tổng số ti vi màu xuất khẩu của cả nước Anh.

Năm 1981, khi chúng tôi mở rộng nhà máy ở Bridgend để xây dựng thêm một nhà máy sản xuất đèn hình, chúng tôi lại mời Hoàng tử đến dự lễ khánh thành nhà máy mới này. Ông nói mình quá bận không thể đến dự được nhưng ông muốn Công nương xứ Wales là Diana đến dự. Lúc đó Công nương đang có thai Hoàng tử William, và chúng tôi đều háo hức mong đợi được gặp mặt. Vì nhà máy sản xuất loại thủy tinh chịu áp lực lớn, nên tất cả các khách tham quan đều được yêu cầu đội mũ cứng và đeo kính bảo hộ. Chúng tôi đã gửi trước mũ và kính bảo hộ đến London để xin Công nương chấp nhận. Khi tới dự lễ khánh thành, Công nương đi thăm các phân xưởng của nhà máy, đội trên đầu chiếc mũ bảo hộ có in hàng chữ lớn SONY, còn các phóng viên xúm quanh chụp hình Công nương. Lúc đó, thú thật tôi cũng cảm thấy ngại ngùng khi nhìn Công nương đội chiếc mũ quảng cáo cho công ty Sony chúng tôi, nhưng hình như mọi người đều không chú ý đến, ít nhất là Công nương. Diana rất dễ thương, nhã nhặn, hiền hậu, cởi mở và hồn nhiên. Tất nhiên, chúng tôi lại đặt thêm một biển đồng kỷ niệm buổi lễ này.

Tôi hết sức cảm động và vui mừng khi Hoàng gia Anh quan tâm đến quá trình phát triển của công ty Sony. Tôi nhắc đến điều này là muốn nêu ra việc một chính phủ quan tâm đến công việc kinh doanh và hỗ trợ những nỗ lực tạo việc làm cho người dân là điều rất tự nhiên và lành mạnh. Nhưng tại Mỹ, thái độ của các quan chức trong chính phủ thường là bàng quan nếu không nói là đôi khi còn chống đối công việc kinh doanh. Tôi rất thích quan điểm đồng thuận của chính phủ Anh.

Người Anh tỏ ra tốt với tôi về nhiều mặt. Năm 1982, tôi đến London nhận Huy chương Albert do Hội nghệ thuật Hoàng gia Anh trao tặng "vì những cống hiến đặc biệt to lớn cho việc đổi mới kỹ thuật và quản lý công nghệ, thiết kế và các mối quan hệ công nghiệp, các hệ thống video cũng như cho sự thúc đẩy quan hệ thương mại quốc tế". Tôi thực sự cảm kích trước đặc ân này vì huy chương Albert mới chỉ trao tặng cho các nhà khoa học nổi tiếng như ông Thomas Alva Edison, bà Marie Curie và nhà bác học Louis Pasteur. Cũng như vậy, các thành viên của hội này còn cấp cho tôi bằng chứng nhận về khả năng nói tiếng Anh, một việc làm chứng tỏ sự hào phóng của

nước Anh. Sau lễ trao tặng huy chương Albert, tôi mở cuộc chiêu đãi các vị khách quý, tôi đã nói rằng công ty Sony và tôi từ trước đến nay luôn có những phát minh sáng kiến đổi mới kỹ thuật và chính tôi đã luôn tìm tòi suy nghĩ để đổi mới không những sản phẩm mà còn cả tiếng Anh nữa. Một bằng chứng về việc làm này là từ "Walkman" và tên độc đáo của tập đoàn Sony. Tất cả mọi người đều vỗ tay hoan nghênh và sau đó, các vị ủy viên Hội nghệ thuật Hoàng gia còn tặng tôi bằng danh dự về tiếng Anh cao cấp.

Kinh nghiệm của chúng tôi đối với giới kinh doanh ở Pháp lại hoàn toàn khác hẳn. Chúng tôi mất nhiều năm thương lượng hủy bỏ hợp đồng với đại lý bán hàng cho chúng tôi ở Pháp để có thể thành lập một Chi nhánh Sony Pháp. Người đại lý này lại là bạn thân với ông Bộ trưởng Tài chính và là người rất say mê săn bắn. Ông ta có một chiếc máy bay riêng và thường mời ông Bộ trưởng cùng đi săn. Do đó, khi chúng tôi muốn hủy bỏ hợp đồng đại lý để lập ra một chi nhánh hoàn toàn thuộc sở hữu của Sony, ông bộ trưởng này không chịu. Vì thế, chúng tôi phải rất nỗ lực thông qua các luật sư để can thiệp, và sau một thời gian khá dài, chính phủ Pháp mới miễn cưỡng đồng ý nhưng ra điều kiện là phải thành lập liên doanh với số vốn đầu tư ngang nhau là 50 - 50. Chúng tôi cũng đành phải chấp nhận và tìm được Ngân hàng Suez, đối tác liên doanh cho đến khi được phép mua lại hết số cổ phần mà ngân hàng này giữ trong liên doanh. Nhưng cho đến nay, ngân hàng này vẫn còn có một đại diện trong Hội đồng Quản trị công ty chúng tôi.

Chi nhánh Sony ở Đức được thành lập với những điều kiện dễ dàng, khác hẳn với ở Pháp. Tôi không muốn các nhân viên và chi nhánh Sony quá gần gũi cộng đồng người Nhật đang sinh sống ở Dussendorf, nên tôi chọn địa điểm công ty ở Cologne rất gần xa lộ để tiện quen thuộc với người Đức ở các vùng xung quanh chứ không phải với người Nhật. Tôi thường khuyên các nhân viên làm việc ở nước ngoài phải luôn luôn gần gũi người dân địa phương nơi mình ở. Tôi đã áp dụng những cách làm như vậy đối với chính gia đình tôi. Khi lần đầu tiên sang Mỹ, tôi nói với vợ tôi phải tránh cộng đồng người Nhật, chúng ta sang bên Mỹ để tìm hiểu và làm quen với người dân Mỹ chứ không phải với kiều dân Nhật ở Mỹ. Tôi thường xuyên nhấn mạnh rằng gia đình cũng như công ty chúng tôi phải thực sự được quốc tế hóa.

Chúng tôi mở phòng trưng bày sản phẩm của Sony ở Paris vào năm 1971, ngay trên đại lộ Champs Elysées, đúng nơi tôi muốn. Trước đó, chúng tôi đã thành lập những chi nhánh Sony Hawaii, Sony Panama, Sony Anh. Chúng tôi cũng đàm phán và xây dựng phòng ghi âm CBS -

Sony và thành lập một trung tâm nghiên cứu mới ở Nhật. Năm 1969, tôi cũng được mời làm thành viên Hội đồng Quốc tế của Công ty Bảo lãnh ủy thác Morgan. Công ty này nhận giữ các cổ phiếu ký gửi ở Mỹ (ADR) của Sony.

Khi chúng tôi quyết định đã đến lúc cần phải mở một nhà máy sản xuất ở Mỹ, đó không phải là một việc dễ dàng. Trở lại năm 1963, khi tôi sang sống ở Mỹ, một công ty hóa chất Nhật Bản đã quyết định mở một nhà máy tại Mỹ và tôi đã có cuộc trao đổi ý kiến với vị chủ tịch công ty này. Toàn văn cuộc trao đổi đã được đăng trên tờ tạp chí ra hàng tháng rất có uy tín ở Tokyo, tờ Bungei Shunju. Trong cuộc trao đổi đó, tôi cho rằng sẽ là một sai lầm khi mở nhà máy ở nước ngoài nếu chưa thiết lập được một hệ thống bán hàng và marketing, và chưa nắm vững được tình hình thị trường ở đó. Quan điểm của tôi là trước hết phải hiểu rõ thị trường, biết rõ phải xây dựng được lòng tin của mọi người vào công ty của mình rồi mới được quyết định xây dựng nhà máy. Và khi bạn đã hoàn toàn tin tưởng, thì bạn phải dành mọi tâm trí thực hiện công việc này. Chỉ một vài năm sau đó, công ty hóa chất Sekisu đã bị buộc phải rút khỏi thị trường Mỹ. Họ không thể bán được sản phẩm như ý muốn và thấy cuộc cạnh tranh ở đó quá khắc nghiệt. Họ thất bại vì đã tiến hành công việc quá sớm khi chưa chín muồi.

Tôi luôn luôn quan tâm đến việc sản xuất tại chính nước Mỹ, nhưng tôi nhận thấy chỉ nên mở nhà máy ở đó khi đã nắm trong tay một thị trường rộng lớn, biết cách bán sản phẩm và triển khai các dịch vụ bảo hành cho các sản phẩm bán ra. Ngoài ra, chúng tôi có sẵn nguồn cung cấp trong nước. Thời điểm thuận lợi đã đến với chúng tôi vào năm 1971, khi khối lượng sản phẩm bán ra rất lớn và chúng tôi gửi bằng tàu biển ngày càng nhiều hàng điện tử sang Mỹ. Tôi bỗng nhận thấy tiền cước vận tải bằng tàu biển tính theo khối lượng. Còn bộ phận lớn nhất, nặng nhất trong máy ti vi là ống thu hình, và ống này chỉ là một vỏ thủy tinh bên trong là chân không. Chúng tôi phải trả khá nhiều tiền cho việc chuyên chở những ống chân không qua Thái Bình Dương, như vậy thì thật vô lý.

Ngoài ra, việc sản xuất tại một thị trường lớn còn mang lại nhiều lợi thế khác nữa. Đó là chúng tôi có thể sản xuất một cách có hiệu quả hơn tùy theo xu hướng thị trường và dễ dàng thích ứng các mẫu sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường. Lúc đó, người em rể tôi là Kazuo Iwama đã đưa ra một ý kiến rất hay. Là chủ tịch Chi nhánh Sony Mỹ và đang sống ở New York, Kazuo Iwama đã có công tìm kiếm các địa điểm điểm thích hợp để đặt nhà máy. Cuối cùng, chúng tôi

đã đồng ý chọn địa điểm ở Rancho Bernado, một khu công nghiệp ở thành phố San Diego. Chúng tôi mở đầu bằng việc lắp ráp các linh kiện và bộ phận rời gửi từ Nhật sang, nhưng sau đó ít lâu, thì chỉ còn nhập từ các nhà máy của chúng tôi ở Nhật súng điện tử và vài mạch tổ hợp mà thôi. Để tăng tối đa số lượng vật liệu, linh kiện của Mỹ cho sản phẩm của mình, chúng tôi tìm cách mua tối đa các loại linh kiện chế tạo ở ngay nước Mỹ. Do đó, các máy của công ty chúng tôi được chế tạo ở Mỹ hầu như dùng toàn bộ linh kiện Mỹ, còn nhiều hơn chính các máy của các hãng nổi tiếng ở Mỹ mà hầu hết các bộ phận lại dùng các linh kiện chế tạo ở Viễn Đông và chuyên chở bằng tàu biển về Mỹ để lắp ráp. Một trong những điều lạ lùng trong tình hình hiện nay là hầu hết các ti vi Mỹ lại sử dụng đến 80% linh kiện Nhật Bản còn ngược lại, các ti vi của chúng tôi lại dùng hầu hết các linh kiện Mỹ.

NGHỆ THUẬT QUẢN LÝ

Tất cả đều trong nội bộ công ty

1.

Không có bất kỳ yếu tố hay công thức bí mật nào ẩn sau sự thành công của các công ty hàng đầu Nhật Bản. Sẽ không có học thuyết hoặc kế hoạch hay chính sách nào của chính phủ có thể giúp công việc kinh doanh thành công. Chỉ có con người mới có thể tạo nên sự thành công mà thôi. Nhiệm vụ quan trọng nhất của một nhà quản lý Nhật Bản là phải phát triển mối quan hệ thân thiết với nhân viên, phải tạo dựng trong tập đoàn cảm giác gần gũi như trong gia đình, cả nhân viên và người quản lý đều có cảm giác như đang chia sẻ vận mệnh chung. Những công ty thành công nhất ở Nhật Bản là những công ty biết cách tạo dựng cho tất cả các nhân viên ý thức chung cùng chia sẻ số phận công ty.

Tôi chưa từng thấy hệ thống quản lý đơn giản này được áp dụng ở bất cứ nơi nào khác trên thế giới, và mặc dù chúng tôi chưa thể chứng minh một cách thuyết phục, nhưng tôi tin hệ thống quản lý này mang lại hiệu quả lớn. Các nước khác khó có thể áp dụng hệ thống quản lý này của Nhật Bản bởi lẽ họ quá bị ràng buộc vào truyền thống hoặc quá rụt rè. Việc coi trọng yếu tố con người cần phải thể hiện sự khôn ngoan, đôi khi phải dũng cảm và táo bạo, thậm chí có phần khá liều lĩnh. Nhưng xét về lâu dài, tôi nhấn mạnh điều này, cho dù bạn có giỏi giang hay thành công đến nhường nào, dù bạn thông minh hay láu cá đến đâu, thì công việc kinh doanh của bạn cũng như tương lai của hoạt động kinh doanh ấy vẫn nằm trong tay những - ngư ời bạn đã tuyển dụng. Nói thẳng ra, sự nghiệp kinh doanh của bạn thực sự nằm trong tay những nhân viên trẻ tuổi nhất.

Đó là lý do tại sao hàng năm, tôi tự mình trò chuyện với tất cả các sinh viên đại học sắp ra trường. Năm học của Nhật kết thúc vào tháng Ba, và các công ty tiến hành tuyển nhân viên khi các sinh viên đang học kỳ cuối cùng. Vì thế, trước khi kết thúc năm học, họ đã biết mình sẽ làm việc ở đâu và các sinh viên lựa chọn việc làm vào tháng Tư. Tôi thường tập trung những nhân viên mới được tuyển dụng này tại trụ sở chính ở Tokyo. Tại đó, chúng tôi tổ chức một buổi giới

thiệu và định hướng nghề nghiệp. Năm nay, tôi lại nhìn vào hơn bảy trăm gương mặt trẻ trung, hăng hái, và diễn thuyết trước họ giống như tôi vẫn thường làm trong gần bốn mươi năm qua.

Tôi nói: “Trước hết, các bạn cần phải hiểu được sự khác biệt giữa nhà trường và công ty. Khi các bạn đi học, các bạn trả học phí cho nhà trường, nhưng bây giờ, công ty Sony sẽ trả tiền học cho các bạn, và trong khi các bạn còn phải học nghề thì các bạn chính là một gánh nặng của công ty. Thứ hai, ở trường nếu các bạn thi tốt và đạt điểm cao nhất thì đó là một thành tích tốt, nhưng nếu bạn không viết được gì lên giấy thi thì bạn sẽ bị điểm 0. Trong giới kinh doanh, mỗi ngày bạn đều phải đối mặt với một bài thi, và bạn có thể đạt không chỉ một trăm điểm mà hàng nghìn điểm hoặc chỉ năm mươi điểm. Nhưng trong kinh doanh, bạn sẽ không chỉ thuần tuý nhận điểm 0 nếu bạn phạm một sai lầm. Nếu bạn mắc sai lầm, bạn sẽ mất đi điều gì đó, và sẽ không có giới hạn cho việc bạn bị tụt xuống đến mức nào, và điều này có thể nguy hiểm đối với công ty”.

Đây là lần đầu tiên, các nhân viên mới được nghe giảng trực tiếp và nghiêm túc về thế giới kinh doanh. Tôi nói với họ điều tôi cho là quan trọng mà họ cần phải biết về công ty cũng như về chính bản thân họ. Đối với nhóm nhân viên được chọn lựa lần cuối cùng được tuyển vào làm ở công ty, tôi nói: “Chúng tôi không ép buộc các bạn. Đây không phải là trong quân đội, có nghĩa là các bạn đã tự nguyện lựa chọn làm việc ở công ty Sony. Đây là trách nhiệm của các bạn, và lẽ dĩ nhiên, một khi các bạn đã gia nhập vào công ty này, chúng tôi mong rằng các bạn sẽ còn làm việc tại đây trong hai mươi hay ba mươi năm tới. Không ai có thể sống hai lần, và hai mươi hay ba mươi năm tới sẽ là thời kỳ đẹp đẽ nhất trong cuộc đời các bạn. Các bạn chỉ có được nó một lần mà thôi. Khi các bạn rời công ty sau 30 năm nữa hoặc khi các bạn qua đời, tôi không muốn các bạn phải hối tiếc là đã dành từng ấy năm làm việc tại đây. Đó sẽ là một nỗi buồn rất lớn. Tôi không thể lúc nào cũng nhấn mạnh rằng đây là trách nhiệm của các bạn với chính bản thân mình. Vì thế, tôi muốn nói rằng điều quan trọng nhất đối với các bạn trong vài tháng tới là quyết định xem liệu rằng các bạn có cảm thấy hạnh phúc khi làm việc tại đây hay không. Do vậy, mặc dù chúng tôi đã tuyển dụng các bạn nhưng cũng như ban lãnh đạo công ty hay bất kỳ người nào khác, chúng tôi không thể làm cho mọi người hạnh phúc được. Hạnh phúc phải do chính các bạn tạo nên”.

Ý tưởng nhân viên làm việc suốt đời cho một công ty không phải là sáng kiến của Nhật Bản. Trớ trêu thay, Nhật Bản lại bị buộc phải làm như vậy. Nhắc lại một chút về lịch sử chế độ nhân viên

làm việc suốt đời hoặc ít nhất là làm việc lâu dài của Nhật Bản trên thực tế được áp đặt lên đất nước chúng tôi theo luật lao động do thế lực chiếm đóng ban hành. Khi đó, nhiều chuyên gia kinh tế tự do thuộc cánh tả được cử từ Mỹ đến Nhật làm việc với mục đích phi quân sự hóa Nhật Bản và biến Nhật trở thành một nước dân chủ. Một trong những mục tiêu đầu tiên của họ là tác động vào kết cấu cơ bản của những gì do tổ hợp công nghiệp để lại. Trước chiến tranh, ở Nhật, một vài công ty cổ phần khổng lồ gần như kiểm soát toàn bộ nền kinh tế Nhật Bản. Bốn nhóm công ty lớn nhất trong số này nắm giữ 25% số vốn đóng góp trên toàn quốc. Mỗi tổ hợp gia đình như Mitsui, Sumitomo và Mitsubishi kiểm soát tới 300 công ty khác.

Nhờ có sức mạnh to lớn về kinh tế, những công ty được gọi là zaibatsu này cũng nắm quyền lực chính trị. Họ có thể hậu thuẫn một chính khách mà họ đã chọn lựa bằng tiền bạc và nhân lực hay bất kỳ điều gì khác cần thiết cho việc tranh cử. Nhưng trong thực tế, “gậy ông lại đập lưng ông”, một khi các zaibatsu đã hỗ trợ cho những chính khách bù nhìn xuất thân từ quân đội và khi họ nắm quyền điều hành chính phủ, các zaibatsu cho rằng họ đã có được một người bao bọc cho mình. Nhưng người này lại nhanh chóng ra lệnh cho các zaibatsu, và các zaibatsu lại trở thành nạn nhân của chính chế độ mà họ nghĩ là họ đang nắm giữ quyền kiểm soát.

Khi chiến tranh kết thúc, lực lượng chiếm đóng Nhật Bản tuyên bố không thể dân chủ hóa đất nước này chừng nào hệ thống zaibatsu bao gồm các công ty có liên kết với nhau và chiếm giữ cổ phần lớn về đất đai vẫn còn tồn tại. Gần như ngay lập tức, mười lăm trong số các zaibatsu đã bị Uỷ ban Giải tán các Công ty Cổ phần buộc phải giải thể. Tài sản của họ bị đóng băng và cuối cùng, cổ phiếu của 83 công ty cổ phần đã bị chuyển nhượng. 4.500 công ty khác bị tuyên bố là các “công ty bị hạn chế”. Những công ty này không được phép sở hữu cổ phần ở bất kỳ công ty nào khác và nhân viên của các công ty này không được phép làm việc cho bất kỳ công ty nào khác cùng tập đoàn trước đây.

Nhà kinh tế học Eleanor Hadley, một trong những nhân vật tham gia vào việc lên kế hoạch giải thể các zaibatsu, mới đây đã phát biểu trong một hội thảo về thời kỳ Nhật bị chiếm đóng tại Tokyo rằng chương trình này “đã không tiến triển một cách nhanh chóng và tốt đẹp. Chúng ta đã không hiểu rõ về kinh tế và xã hội Nhật Bản. Nhưng thậm chí ngay cả người dân Nhật Bản cũng không hay biết gì về cách thức hoạt động của các zaibatsu vì họ luôn giữ bí mật tuyệt đối”.

Nỗ lực nhằm phá vỡ mối quan hệ chặt chẽ của các zaibatsu đã tỏ ra có hiệu quả, nhưng nó lại gây ra một vài tình huống bất thường. Chẳng hạn như việc khó có thể mở một chi nhánh hay bộ phận mới của một "công ty bị hạn chế". Đó là lý do tại sao bộ phận bán hàng của công ty Toyota Motor, tức công ty Toyota Motor Sales được thành lập vào năm 1950, lại hoạt động hoàn toàn độc lập về mặt quản lý với công ty Toyota Motor chuyên sản xuất ô tô. Trong thực tế, mãi cho đến năm 1984, tức 35 năm sau, hai công ty này mới sát nhập làm một.

Những gia đình giàu có nhất bị tước đoạt mọi của cải và quyền lực. Sự đền bù cho họ cũng rất hạn chế. Nhiều đạo luật mới về kinh doanh ngân hàng được ban hành và chính phủ cần tiến hành kiểm soát bởi tỉ lệ lạm phát lúc đó khá cao, lên tới 150% vào năm 1947. Hiến pháp mới (vẫn còn tồn tại ở mảnh đất Nhật Bản) do GHQ soạn thảo bằng tiếng Anh, sau đó được dịch sang tiếng Nhật và nhanh chóng được Nghị viện thông qua. Hiến pháp mới quy định quyền bình đẳng cho phụ nữ và các dân tộc thiểu số, xây dựng nền tảng cho luật hôn nhân, ly hôn và các quyền cá nhân. Giới quý tộc bị hạ bệ và hệ thống thứ bậc của họ cũng bị xóa bỏ. Nhưng có lẽ cải cách ruộng đất là lý do quan trọng duy nhất tạo nên sự thay đổi trong cơ cấu xã hội thời kỳ sau chiến tranh. Nhiều gia đình sở hữu vô số đất đai để cày cấy trồng trọt và tạo công ăn việc làm cho người dân địa phương đều bị tước đoạt quyền sở hữu đất, đây cũng là trường hợp của gia đình tôi. Các địa chủ chỉ được phép giữ lại nhà cửa và đất rừng của mình. Vì thế, một số người giàu có nhất Nhật Bản ngày nay là những người sở hữu diện tích lớn đất rừng thời bấy giờ, họ là những người không bị phá sản bởi chương trình cải cách ruộng đất.

Các chuyên gia kinh tế - xã hội Mỹ theo quan điểm Kinh Tế Mới (New Deal) cũng gần như không cho phép sa thải bất kỳ nhân viên nào. Họ động viên, thậm chí khuyến khích việc tổ chức lao động vốn đã bị cấm trong suốt những năm tháng chiến tranh trừ trường hợp thành lập nghiệp đoàn dưới hình thức công ty có quy mô toàn quốc được chính phủ hỗ trợ. Trước kia, lòng trung thành với các zaibatsu là mục đích chính của bất kỳ một tổ chức công nhân nào. Những người soạn thảo luật lao động hiểu rằng họ sẽ gặp rắc rối với những người Cộng sản, những người bây giờ chắc chắn sẽ gia nhập các tổ chức lao động và đảng của họ sẽ không còn bất hợp pháp nữa. Các chuyên gia lao động Mỹ biết rằng đây sẽ là một sự mạo hiểm, nhưng họ cho rằng bất kỳ rắc rối nào xuất hiện cũng sẽ là một phần của nền giáo dục dân chủ tại đất nước này. Trong một

chừng mực nào đó, các lực lượng chiếm đóng Nhật Bản đã tỏ ra tin tưởng vào bản chất bảo thủ của người dân Nhật. Nhưng than ôi, nền giáo dục đó lại chẳng hoàn toàn như họ mong đợi!

Ngay khi luật lao động mới được thông qua, 25.000 nghiệp đoàn lao động đã bật dậy chống đối với sự tham gia của 5 triệu công nhân Nhật Bản. Đây là thời kỳ vùng dậy mạnh mẽ của những người theo chủ nghĩa tự do, chủ nghĩa xã hội và những người cộng sản, họ đã nhanh chóng tổ chức lại phong trào chống đối. Nhiều nghiệp đoàn đã đi theo sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản Nhật Bản (JCP), và vào ngày Quốc tế Lao động 1 tháng Năm năm 1946, họ đã diễu hành trước cung điện với băng rôn, cờ và áp phích. Cuộc diễu hành sau đó hoàn toàn biến thành cuộc nổi loạn khi một số người diễu hành cố gắng tấn công cung điện. Cả đất nước Nhật đã bị sốc. Hàng loạt các cuộc bãi công diễn ra đòi quyền lợi cho công nhân và có rất nhiều cuộc biểu tình chống chính phủ về vấn đề tiền lương. Khi các nghiệp đoàn do cộng sản lãnh đạo đe dọa kêu gọi tổ chức tổng bãi công trên toàn quốc nhằm yêu cầu Thủ tướng Shigeru Yoshida từ chức và đòi tăng lương nhiều hơn, cuối cùng Thủ tướng và GHQ đã trừng phạt họ rất nặng nề.

Thủ tướng Yoshida, người luôn ngờ vực những người cộng sản cũng như động cơ của họ và luôn phản đối việc hợp pháp hóa JCP, trong cuốn hồi ký Những suy nghĩ ngẫu nhiên từ Osio (thị trấn Osio là quê hương của ông) viết năm 1957, đã viết "ngay sau khi chiến tranh kết thúc, Liên bang Xô viết, với tư cách đồng minh, đã thiết lập đội quân của mình tại Tokyo với hơn 500 tuyên truyền viên và nhân viên mật vụ được huấn luyện, những người này đã hướng dẫn và chỉ đạo những hoạt động của Đảng Cộng sản Nhật Bản, khuấy động phong trào đình công lao động, xúi giục các cuộc nổi loạn của người Triều Tiên và gây nên sự rối loạn trên toàn đất nước".

Được sự ủng hộ của Tổng tư lệnh tối cao các lực lượng đồng minh, Tướng Douglas MacAuthur, Thủ tướng Yoshida đã đưa ra trước Nghị viện một dự luật nghiêm cấm các cuộc bãi công của người lao động. Đây là một lời cảnh báo đối với những người cộng sản, và họ đã chấm dứt cuộc tổng bãi công của mình. Nhưng pháp chế xã hội mới vẫn còn tồn tại cho tới thời của chúng tôi, trong đó có đề cập đến an ninh xã hội và các phúc lợi xã hội khác bổ sung cho luật lao động mới.

Tác dụng của ba thứ đòn bẩy: các đạo luật mới, việc sửa đổi hệ thống thuế và việc xóa bỏ các tập đoàn zaibatsu lần đầu tiên biến Nhật Bản thành một xã hội bình đẳng. Những người có thu nhập thấp đã có cơ hội cải thiện đời sống của mình. Thậm chí ngày nay, khi đến thăm Nhật Bản, bạn

sẽ thấy rằng gần như không hề xuất hiện tình trạng nghèo đói như ở bất kỳ đâu trên đất nước này. Bạn sẽ nhận thấy một xã hội bình đẳng hiếm có trên thế giới, một xã hội mà người dân Nhật Bản luôn tự hào.

Trải qua những bước thăng trầm trong hàng thế kỷ, người dân Nhật Bản đã phải chịu đựng cảnh thiếu thốn, kể cả nạn đói. Tình trạng nghèo đói ở thành thị cũng như nông thôn là điều phổ biến. Trong thực tế, đối với những thế hệ người dân Nhật ở tầng lớp thấp, cuộc sống là một quá trình tranh đấu đầy cay đắng vì sự sống còn. Ngày nay, khi đã không còn cảnh nghèo đói, chúng tôi cũng không còn có cảnh những gia đình giàu sang tột đỉnh như trước đây nữa. Hàng năm, văn phòng Thủ tướng tiến hành điều tra về thái độ của người dân, và hơn mười năm qua, số người tự xếp mình vào tầng lớp trung lưu chiếm hơn 90% dân số Nhật Bản.

Ngày nay, người Nhật không còn nghĩ đến đặc quyền đặc lợi nữa. Mặc dù một vài tuyến xe lửa Nhật Bản vẫn có những toa hạng nhất nhưng từ nhiều năm nay, các máy bay dân dụng nội địa của chúng tôi không hề có khoang hạng nhất. Tôi nhớ lại cụ Konosuka Matsushita, một con người vĩ đại trong ngành điện tử nước nhà, ngay cả khi bước vào tuổi 90, đã đi chuyến bay thương mại từ trụ sở công ty ở thành phố Osaka tới Tokyo cùng với hàng trăm người làm công ăn lương bình thường. Chẳng có ai băn khoăn về điều này cả. Rất ít công ty có máy bay tư nhân hoặc trực thăng như công ty Sony, nhưng những công ty như chúng tôi không sử dụng máy bay tư nhân vào việc chuyên chở ban quản trị đi chơi riêng như ở một số quốc gia khác mà đều được sử dụng vào mục đích công việc và nhằm mang lại hiệu quả kinh doanh.

Sự thành công của Nhật Bản sau chiến tranh tất nhiên đã mang lại sự giàu có cho nhiều người nhưng ngày nay, cảnh giàu sang tột đỉnh như các gia đình địa chủ của Anh hay lục địa châu Âu không còn nữa. Đó là sự giàu có dường như vẫn tồn tại bất chấp mọi biến động, sự thay đổi của chính phủ, thậm chí là cả chiến tranh. Một vài năm trước đây, tôi đến thăm Paris, và trong một bữa tiệc, tôi say mê ngắm nhìn một chuỗi dây chuyền kim cương của một quý bà xinh đẹp thuộc dòng họ Rothschild. Đức ông chồng của bà ta ngay lập tức và rất hào phóng tỏ ý muốn giới thiệu với tôi tên của người thợ kim hoàn đã làm nên chiếc dây chuyền đó để tôi có thể đặt ông ta làm một món đồ trang sức tương tự cho Yoshiko. Tôi cảm ơn lòng tốt của ông ta nhưng cũng nói luôn rằng tôi chẳng bao giờ có đủ tiền mua một thứ đồ trang sức đắt giá như vậy.

Ông ta nhướn lông mày: “Nhưng ông là một người giàu có, và tôi chắc chắn là ông có khả năng mua được nó mà”.

Tôi trả lời: “Giữa tôi và ông có một sự khác biệt lớn. Đúng là tôi cũng có tiền nhưng ông lại là người giàu sang, nhiều của cải. Và đó là lý do tại sao ông có thể mua những món đồ trang sức như vậy, còn tôi lại không thể”. Nhật Bản ngày nay không còn những gia đình giàu sang lắm của như trước nữa, không còn những gia đình với đất đai mênh mông và của cải nhiều không kể xiết. Các mức thuế đánh vào tài sản thừa kế đã làm mất đi sự giàu sang cá nhân, cũng giống như sau chiến tranh, giới quý tộc đã bị xóa bỏ. Ngày nay, không hiểu tại sao sự giàu sang không còn tồn tại trong tâm trí hầu hết mọi người dân Nhật, và trong thực tế, việc nắm giữ một diện tích lớn đất đai và việc kiểm soát nhiều công ty lớn lại hoàn toàn không thể thực hiện được mà đó từng là cơ sở cho sự giàu có của các gia đình vốn đã từng tồn tại ở Nhật.

Trước chiến tranh, những gia đình như chúng tôi đều rất giàu có. Gia đình tôi sống một cuộc sống hoàn toàn khác so với cuộc sống của người dân Nhật ngày nay. Khi tôi lớn lên, tất cả hàng xóm láng giềng của gia đình đều là những người giàu có nhất, nhiều của cải nhất ở Nagoya. Chúng tôi có sân chơi tennis, sống một cuộc sống thực sự xa xỉ ở đất nước Nhật Bản nghèo nàn về đất đai, có kẻ hầu người hạ, có cả xe hơi và tài xế riêng. Gia đình tôi có tất cả những thứ này, cả ô tô nhập ngoại và mọi thứ chúng tôi muốn. Mọi của cải đều do cha tôi chi trả, ông là người có thu nhập rất lớn. Các loại thuế đều ở mức thấp, và vì thế, không ai nghĩ tới chuyện sử dụng xe hơi do công ty trả tiền hay thưởng thức các loại hình giải trí do công ty chi trả. Các phòng trà Nhật Bản, nơi hoạt động giải trí kinh doanh thường diễn ra, sẽ gửi hóa đơn sáu tháng một lần hoặc một năm một lần, và những người giàu có như cha tôi sẽ viết séc cá nhân chứ không phải là séc công ty để thanh toán hóa đơn.

Sau chiến tranh, tình hình hoàn toàn thay đổi bởi theo những điều luật mới, người dân phải nộp thuế 85% thu nhập của mình. Khi đó, họ sẽ khó có khả năng mua một chiếc xe hơi, thuê lái xe và thanh toán các chi phí kinh doanh. Đó là lý do tại sao việc các công ty thanh toán những chi phí này cho ban quản trị ngày càng trở thành thông lệ.

Gia đình tôi thật may mắn là mặc dù Nagoya bị ném bom rất dữ dội nhưng công việc kinh doanh của chúng tôi vẫn tốt đẹp và tài sản của gia đình không hề bị hư hại. Trong thực tế, gia đình tôi

gần như là một ngoại lệ. Nhưng sau chiến tranh, chúng tôi đã không còn kẻ hầu người hạ nữa và mẹ tôi phải bắt đầu tự tay lo liệu mọi việc nội trợ trong gia đình. Bà nói điều này tốt cho sức khỏe của bà và tôi cũng tin chắc là như vậy. Chúng tôi đã phải trả một mức thuế lớn đánh vào của cải của gia đình và mất rất nhiều tài sản trong cuộc cải cách ruộng đất. Gần như toàn bộ đất đai của chúng tôi được đem cho nông dân thuê để trồng lúa bán cho doanh nghiệp gia đình Morita. Vì thế, chúng tôi đã mất gần như tất cả, nhưng mọi chuyện vẫn tốt đẹp; chúng tôi cảm ơn trời đất khi ba người con trai trong gia đình đã bình an vô sự trở về sau chiến tranh và chúng tôi vẫn có trong tay nền tảng kinh doanh. Nhưng đã có một thay đổi lớn. Trong thời kỳ chiến tranh, cha tôi phải đi làm bằng xe đạp và chẳng còn có cơ hội sở hữu một chiếc xe hơi với lái xe riêng nữa. Ở Nhật, người ta thường hay nói rằng không ai giàu ba đời nếu không chịu khó làm việc và tạo thêm của cải bởi thuế đánh vào tài sản thừa kế là khá cao.

GHQ đưa ra những điều luật mới nhằm tăng thêm sức mạnh cho công nhân cũng như những người làm thuê và để những người giàu có không thể lắm tiền nhiều của như trước nữa. Theo quan điểm của họ, cần phải làm suy yếu các gia đình giàu có, đặc biệt là khoảng hàng chục gia đình zaibatsu từng dính líu vào bộ máy sản xuất công nghiệp phục vụ chiến tranh vì họ đã cộng tác với quân phiệt. Vì lý do nào đó, chắc hẳn họ cho rằng tất cả những người giàu có đều phải chịu trách nhiệm về cuộc chiến tranh, suy nghĩ này tất nhiên là sai lầm. Rất nhiều người vào thời điểm đó có thể thấy rằng các zaibatsu đã trở thành nạn nhân của giới quân phiệt Nhật mà họ từng nghĩ là họ đang nắm giữ quyền khống chế. Nhưng trớ trêu thay, những chỉ thị của GHQ đã có tác dụng làm cho nền nông nghiệp Nhật Bản lại trở nên mạnh mẽ. Một khía cạnh tích cực của sự thanh lọc này là loại bỏ được những lãnh đạo cấp cao đã lỗi thời ra khỏi ban quản lý dù cũng loại bỏ cả nhiều người tài giỏi và thay thế bằng những viên chức cấp hai và ba, những kỹ sư, chuyên gia và các nhà quản lý trẻ tuổi mang tư tưởng mới. Điều này đã giúp khôi phục lại các công ty và tạo điều kiện cho nhiều người khác xây dựng những công ty mới như Sony và Honda Motors chẳng hạn. Bây giờ, rõ ràng là những công ty khổng lồ trước đây không còn khả năng thống trị mọi thứ nữa. Nhưng ngay cả ở những công ty này, công cuộc thanh lọc đã đưa các nhà quản trị trẻ tuổi hơn, năng động hơn và được đào tạo sâu hơn về mặt kỹ thuật lên điều hành quản lý.

Khái niệm nhân viên làm việc suốt đời xuất hiện khi cả nhà quản lý và nhân viên Nhật Bản đều nhận ra họ có khá nhiều điểm chung và cần phải đưa ra một số kế hoạch lâu dài. Các điều luật làm cho việc sa thải nhân viên trở nên tốn kém và khó khăn về mặt pháp luật, nhưng như thế cũng không phải là quá tồi tệ vì công nhân đang rất cần việc làm và các công ty cạnh tranh đều cần những nhân viên trung thành. Khi không có những xung đột về giai cấp, mặc dù có sự tuyên truyền của đảng Cộng sản và Chủ nghĩa xã hội, người Nhật, vốn là một dân tộc đồng chủng, hoàn toàn có thể hợp tác với nhau vì những lợi ích chung. Tôi thường nói rằng công ty Nhật Bản đã trở thành một tổ chức an ninh xã hội.

Vào thời kỳ sau chiến tranh, các quy định về thuế khiến cho việc trả lương cao cho các nhà quản trị trở nên vô nghĩa vì mức thuế đánh theo luỹ tiến tăng rất nhanh, và bạn sẽ sớm được xếp vào thứ hạng cao. Các khoản chi trả của công ty chẳng hạn như nhà ở và các khoản trợ cấp đi lại cho công nhân giúp họ bù đắp được các khoản thuế phải nộp. Ở Nhật Bản gần như không có hiện tượng tránh thuế hay trốn nộp thuế. Ngày nay, lương của một cán bộ quản lý cấp cao hiếm khi gấp bảy đến tám lần mức lương ban đầu của một cán bộ quản lý tập sự cấp thấp. Điều này có nghĩa là ở Nhật không có những triệu phú, và các công ty không cấp các khoản tiền thưởng khổng lồ cho cán bộ quản lý, không có quyền mua bán cổ phiếu, không có thu nhập phụ trội, cũng như không hề có thêm bất cứ bổng lộc nào khác. Do đó, khoảng cách về mặt tâm lý cũng như trên thực tế giữa các nhân viên với nhau đã thu hẹp hơn so với ở những nước khác. Có thể có một số trường hợp ngoại lệ, nhưng tôi tin rằng cũng không nhiều.

Cơ quan thuế quốc gia hàng năm đưa ra danh sách những người có thu nhập cao nhất và danh sách này thường được đăng trên các tờ báo quốc gia để mọi người dân đều biết. Năm 1982, cơ quan này thông báo chỉ có 29.000 công dân Nhật có thu nhập trên 85.000 đô la. Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, năm 1983, một nam công nhân Nhật điển hình thuộc ngành sản xuất có hai con và vợ ở nhà không đi làm có tổng thu nhập hàng năm bằng khoảng 2/3 thu nhập của một người Mỹ có gia cảnh tương tự. Nhưng phần thu nhập có thể sử dụng của người công nhân Nhật này cao hơn của người công nhân Mỹ vì ở mức lương đó, anh ta trả mức thuế thấp hơn ở Mỹ. Người công nhân Nhật Bản này làm việc nhiều giờ hơn để nhận được số lương đó vì anh ta vẫn còn phải chịu mức lương thấp hơn ở Mỹ. Nhưng ở Nhật, chúng tôi không cho rằng làm việc chăm chỉ để được trả lương là sai trái. Trong thực tế, một cuộc khảo sát do chính phủ

tiến hành vào năm 1985 cho thấy phần lớn công nhân Nhật không tận dụng hết thời gian nghỉ phép họ được hưởng.

Trong ngành công nghiệp, điều chúng tôi học được trong việc đối xử với mọi người là con người không chỉ làm việc vì tiền bạc và tiền bạc không phải là công cụ hữu hiệu nhất nếu bạn muốn thúc đẩy khuyến khích người khác. Để động viên ai đó, bạn cần phải tạo cảm giác đưa họ vào một gia đình mới và cư xử với họ như những thành viên đáng được tôn trọng trong gia đình đó. Cứ cho là ở đất nước chỉ có một chủng tộc như chúng tôi, điều này có thể dễ dàng được thực hiện hơn ở bất kỳ nơi nào khác, nhưng điều này hoàn toàn có thể thực hiện được nếu người dân nước bạn có học thức.

Từ thời đại Tokugawa, Nhật Bản đã rất quan tâm đến giáo dục mặc dù thời kỳ đó Nhật Bản vẫn còn đóng cửa với thế giới bên ngoài trong suốt gần 300 năm kể từ thế kỷ XVII. Khi đó, xã hội Nhật Bản hoàn toàn bị cô lập ngoại trừ một vùng nhỏ thuộc Nagasaki nơi người nước ngoài có thể buôn bán được. Cũng trong giai đoạn này, bất chấp những gì nhiều người đã nhìn thấy trong một loạt chương trình truyền hình được ưa chuộng tại Mỹ một vài năm trước đây có tên là "Shogun", Nhật Bản có lẽ là quốc gia duy nhất trên thế giới duy trì được hòa bình trong suốt một thời gian dài như vậy. Gần đây, tôi rất ngạc nhiên khi đọc được tin rằng giai đoạn 40 năm kể từ khi Thế chiến II kết thúc là quãng thời gian dài nhất không có chiến tranh trong lịch sử châu Âu. Lúc đó, tôi nghĩ rằng sẽ thật thú vị khi nhận thấy trước bối cảnh châu Âu như vậy, ở Nhật kể từ năm 1603, khi Ieyasu - vị shogun đầu tiên lên nắm quyền cho tới ngay trước sự Phục hồi Đế chế, sự phục hồi này đã chấm dứt thời kỳ Tokugawa vào năm 1868, đó là quãng thời gian dài 250 năm đất nước Nhật Bản không hề có chiến tranh. Chúng tôi gọi đó là Nền Hòa bình Vĩ đại. Mặc dù các samurai mang kiếm theo mình nhưng rất nhiều người trong số họ lại không biết sử dụng kiếm như thế nào.

Thời kỳ đó tồn tại những giới hạn phân chia giai cấp hết sức cứng nhắc, và mọi người dân đều bị trói buộc vào một tầng lớp nhất định, các samurai đứng cấp bậc cao nhất, thậm chí còn có nhiều phân tầng samurai khác nhau trong hệ thống tầng lớp samurai, còn các thương nhân bị coi là thấp hèn nhất. Dù vậy, vẫn có một cách để thoát khỏi tầng lớp của mình, đó là trở thành nghệ sĩ hoặc học giả. Trong thời kỳ đó, mọi hình thức nghệ thuật đều được khuyến khích phát triển như văn học, hội họa, nghề gốm, nghề diễn kịch Nô, Kabuki, lễ dâng trà và nghệ thuật viết

chữ đẹp. Nước Nhật rất cần đến những học giả nghiên cứu về văn học cổ điển Nhật Bản và Trung Quốc. Dù một người sinh ra ở đâu hay thuộc tầng lớp nào trong xã hội nhưng nếu người đó là nhà học giả thì có thể giành được vị trí cao hơn. Vì thế, nếu bạn là nông dân hay thương nhân, bạn sẽ quan tâm đến việc nâng cao tri thức vì đó là cách duy nhất để được mọi người khâm phục, đó cũng là con đường duy nhất để nâng cao vị trí của bạn trong tầng lớp của mình. Tất cả các bậc cha mẹ đều muốn con em mình đi học, do đó, rất nhiều trường học tư đã được mở ra.

Khi triều đại khai sáng của Hoàng đế Minh Trị bắt đầu vào năm 1868, dân số nước Nhật là khoảng 30 triệu người và số trường học đang hoạt động là khoảng 10.000 trường. Tất nhiên, số học sinh được tuyển vào mỗi trường còn ít nên chúng ta không thể so sánh với con số ngày nay. Hiện tại, giáo dục dưới trung học là bắt buộc, và 94% học sinh tiếp tục học trung học, 37% số học sinh tốt nghiệp trung học học tiếp lên đại học, cao đẳng. Dân số Nhật Bản hiện nay là 121 triệu người nhưng số lượng trường tiểu học và trung học là 45.000 trường, tương đương số lượng trường vào thời Tokugawa và Minh Trị. Kể cả các bậc cha mẹ không được học hành dưới thời Tokugawa cũng hiểu rõ giá trị của giáo dục đối với con em họ. Nếu có sẵn trường học và con em họ tỏ ra thông minh, họ sẽ cho chúng đến trường.

Do đó, với mối quan tâm lớn đối với giáo dục, khi Hoàng đế Minh Trị cho phép mở cửa các cảng biển và chính phủ quyết định cho văn hóa phương Tây du nhập vào trong nước, công chúng Nhật rất thích thú tìm hiểu về thế giới. Khi hệ thống giáo dục bắt buộc bắt đầu có hiệu lực, số người biết đọc, biết viết tăng lên rất nhanh. Trình độ học vấn cao lý giải tại sao một công nhân, hoặc thậm chí một người lãnh đạo nghiệp đoàn trong nước, đôi khi có thể trở thành chủ tịch của một tập đoàn ở Nhật. Chẳng hạn như ông Kemichi Yamamoto, chủ tịch Tập đoàn Mazda Motor, lúc mới vào công ty chỉ là một kỹ sư mới tốt nghiệp và thăng tiến từ vị trí quản đốc cấp thấp của một cửa hàng trở thành người lãnh đạo công ty sau này mang tên là Toyo Kogyo. Năm 1985, khi công ty của ông quyết định thành lập một nhà máy sản xuất ô tô ở Mỹ, ông đã ngồi riêng cùng các quan chức thuộc Liên đoàn Công nhân Ô tô Thống nhất (United Auto Workers Union) để bàn về thỏa thuận trong lao động. Ông có thể làm được điều này là vì ông nắm được mọi khía cạnh công việc kinh doanh của mình. Thậm chí ông từng là chủ tịch của nghiệp đoàn nhân viên Mazda nhiều năm trước, và ông còn có thể phát biểu theo tiếng nói của liên đoàn.

Trong các mối quan hệ lao động, chúng tôi có sự bình đẳng mà những quốc gia khác không có. Chúng tôi hầu như không có sự phân biệt đối xử giữa nhân viên văn phòng và công nhân. Và chúng tôi rất vui mừng nếu có ai mới đứng vào cương vị lãnh đạo nghiệp đoàn bởi đây chính là những người chúng tôi tìm kiếm trong các cấp bậc quản lý của công ty, những người có khả năng thuyết phục người khác và làm cho người khác muốn hợp tác với mình. Quản lý không phải là sự độc tài. Ban quản trị cao nhất của một công ty cần phải có khả năng quản lý con người bằng cách lãnh đạo họ. Chúng tôi luôn luôn tìm kiếm những cá nhân có năng lực với những phẩm chất này và để loại bỏ bớt những người cũ vì họ thiếu sự đào tạo hoặc vì công việc mà họ tình cờ đang làm hoàn toàn chỉ mang tính ngắn hạn. Trong công ty chúng tôi, hầu như không có thái độ thù địch nào giữa các đồng nghiệp với nhau và cũng không có bất kỳ ai kiếm sống bằng những thủ đoạn chống đối lẫn nhau.

Tôi không có ý tạo ấn tượng rằng ở Nhật Bản, mối quan hệ giữa các nhân viên công ty và ban quản trị luôn luôn tốt đẹp vì thực sự không phải lúc nào cũng vậy. Năm 1950, công ty Toyota Motor đã phải trải qua một cuộc đình công rất nghiêm trọng. Cuộc đình công này buộc ban quản trị cao nhất của công ty phải từ chức, và kể từ khi chiến tranh kết thúc, còn xảy ra nhiều cuộc bãi công lớn khác tuy ngắn ngủi trong một ngành nào đó. Các cuộc đình công diễn ra gần như hàng ngày ở Nhật, dù ngắn ngủi, nhưng những người tham gia biểu tình cũng đã trình bày được quan điểm của mình với cấp quản lý. Tuy nhiên, số ngày bị lãng phí vì những xung đột lao động đã giảm dần kể từ lần tăng lên đỉnh điểm vào năm 1974 sau việc cấm vận dầu lửa. Trong năm này, Nhật Bản đã mất 9.663.000 ngày công lao động do những mâu thuẫn giữa cấp quản lý và người lao động; cũng trong năm đó, ở Mỹ mất 47.991.000 ngày công và ở Anh mất 14.750.000 ngày công. Chúng ta đã có những bước cải thiện đáng kể và sự chênh lệch của con số này khi so sánh với Anh và Mỹ ngày càng tăng. Năm 1984, ngành công nghiệp Nhật chỉ còn mất 354.000 ngày công vì những tranh chấp lao động, còn Mỹ mất 8.348.000 ngày, trong khi đó ở Anh, con số này lên tới 26.564.000. Tất nhiên, Mỹ rộng lớn hơn Nhật và có cấp bậc đa dạng hơn, nhưng những con số so sánh về ngày làm công giữa nền kinh tế lớn thứ nhất và thứ hai trong thế giới tự do cũng rất đáng được lưu tâm, còn các con số của Anh thì vẫn đang dao động.

Kinh nghiệm duy nhất của tôi về một cuộc đình công thực sự là vào năm 1961, đó là dịp kỷ niệm 15 năm thành lập công ty Sony, và tôi đã được thử thách trong việc giải quyết cuộc bãi công đó.

Nghiệp đoàn đầu tiên của công ty thời đó chịu ảnh hưởng nặng nề của những người lãnh đạo cánh tả, cánh tả đã nhắm vào công ty Sony để thử thách chúng tôi, yêu cầu thành lập một phân xưởng chỉ bao gồm những thành viên nghiệp đoàn. Đối mặt với thử thách đó, tôi nói rằng như vậy là không công bằng. Tôi nói với phe cánh tả rằng: "Một phân xưởng như thế là sự vi phạm quyền cá nhân. Nếu mọi người muốn thành lập một nghiệp đoàn khác thì họ phải có quyền làm như thế. Vậy mới tự do và dân chủ". Đây quả là một thử thách, nhưng tôi có cảm tưởng rằng các nhà lãnh đạo nghiệp đoàn lúc đó ngày càng có nhiều quyền lực hơn và họ muốn làm to chuyện này. Tôi cũng đã làm như vậy.

Những người lãnh đạo nghiệp đoàn biết rõ là chúng tôi sẽ làm lễ kỷ niệm thành lập công ty vào ngày 7 tháng Năm, và họ đe dọa sẽ đình công vào hôm đó. Họ nghĩ sự đe dọa đó cũng đủ để buộc chúng tôi phải nhượng bộ vì ngày lễ kỷ niệm này rất có ý nghĩa đối với công ty. Tôi lại nhìn vấn đề theo một khía cạnh khác. Tôi hiểu rõ phần lớn cá nhân các nhân viên làm việc trong công ty. Tôi biết rất nhiều người trong số họ có những quan điểm chung, họ sẽ đồng ý thành lập một phân xưởng có thể tuyển chọn người thuộc hay không thuộc nghiệp đoàn, họ sẽ không ủng hộ một nghiệp đoàn vốn đã bị ảnh hưởng về mặt chính trị và sẵn sàng tham gia vào một nghiệp đoàn có tinh thần trách nhiệm cao hơn. Tôi tin tưởng vào mối quan hệ tốt đẹp của chúng tôi với cán bộ nhân viên, và tôi không muốn những con người sống trong sự đoàn kết này bị một số nhà cực đoan lãnh đạo.

Tôi đã tỏ ra hết sức cứng rắn. Những người lãnh đạo nghiệp đoàn lại nghĩ là tôi đang lừa gạt họ và sẽ phải chấp thuận vào phút cuối vì tôi muốn buổi lễ kỷ niệm diễn ra thành công. Chúng tôi dự định tổ chức buổi lễ tại tòa nhà trụ sở công ty và đã mời một số người quyền cao chức trọng, trong đó có Thủ tướng Hayato Ikeda. Trong khi ngày lễ kỷ niệm ngày càng đến gần, chúng tôi vẫn có nhiều buổi họp thương lượng với nghiệp đoàn. Càng ngày họ càng tỏ ra tự mãn hơn như thể họ không cần bất kỳ sự thỏa thuận nào. Họ cho rằng chúng tôi sẽ phải nhân nhượng, và công ty sẽ mất uy tín nếu cố gắng tổ chức lễ kỷ niệm và các buổi tiệc tùng trong khi ngoài đường đầy những người biểu tình. Tôi không cho họ biết tôi đang nghĩ gì nhưng vẫn cố gắng thương lượng với họ cho tới phút cuối cùng. Chúng tôi đã thương lượng cho tới buổi tối ngay trước ngày lễ kỷ niệm những không giải quyết được vấn đề gì cả. Các lãnh đạo nghiệp đoàn đã tổ chức đình công.

Buổi sáng ngày lễ kỷ niệm, những người tham gia bãi công đứng vây quanh trụ sở công ty ở Shinagawa. Đường phố bị tắc nghẽn bởi những người bãi công thuộc nghiệp đoàn công ty cùng nhiều người khác nữa được cử tới để làm cho đám đông ồn ào hơn. Một vài người giương cao những tấm áp phích lên án Thủ tướng Ikeda và cả công ty Sony. Cùng lúc đó, một số kỹ sư của công ty cũng quyết định thành lập một nghiệp đoàn của riêng mình, và nhiều người trong số họ trưng biểu ngữ lên tiếng ủng hộ công ty. Hàng trăm nhân viên trung thành với công ty cũng đổ ra đường phố, đứng sau dòng người tham gia bãi công và các kỹ sư. Trước đó, tôi đứng ở cửa sổ với chiếc áo tôi vẫn thường mặc vào buổi sáng và chuẩn bị cho buổi lễ. Các biểu ngữ chào mừng ngày lễ được treo lên. Nhưng Thủ tướng Ikeda và các vị quan khách khác đã không tới tham dự buổi lễ và những người tham gia bãi công nghĩ rằng họ đã buộc chúng tôi phải tạm ngưng buổi lễ trong một thời gian ngắn, nhưng họ nhanh chóng hiểu rằng mình đã lầm.

Tối muộn ngày hôm trước, nhiều người trong ban quản trị chúng tôi ở lại trụ sở công ty suốt cả ngày và đêm, và trong khi vẫn tổ chức thương lượng với nghiệp đoàn, chúng tôi đã gọi điện cho từng người một trong số ba trăm vị khách được mời và thông báo thay đổi địa điểm mới tổ chức buổi lễ tại khách sạn Hoàng Tử cách trụ sở công ty khoảng một dặm. Thủ tướng đã tới tham dự buổi lễ mà không bị gây phiền nhiễu, và buổi lễ kỷ niệm đã diễn ra hết sức thành công. Ngài Ibuka đã phát biểu thay mặt cho công ty Sony. Khi những người đình công biết mình bị lừa, họ cảm thấy hết sức bẽ mặt. Tôi đã đi theo lối cửa sau và đến được khách sạn trước khi buổi lễ kết thúc. Mọi người vỗ tay hoan nghênh khi tôi bước vào phòng. Thủ tướng phát biểu rằng các công ty khác cần đánh giá cao thái độ của công ty Sony trong việc đối mặt với những người theo chủ nghĩa cực đoan. Nghiệp đoàn đã từ bỏ việc đình công và một nghiệp đoàn khác cũng đã được thành lập. Ngày nay, ở công ty chúng tôi, có hai nghiệp đoàn cùng hoạt động, nghiệp đoàn thứ nhất đôi khi tỏ ra khó cộng tác, và tất nhiên, công ty vẫn còn rất nhiều cán bộ nhân viên đứng ngoài, không chịu tham gia hai nghiệp đoàn này. Trên thực tế, đa số cán bộ nhân viên công ty không tham gia vào nghiệp đoàn, nhưng chúng tôi vẫn có mối quan hệ hết sức tốt đẹp với tất cả thành viên công ty.

Sở dĩ chúng tôi có thể duy trì mối quan hệ tốt đẹp với đội ngũ nhân viên là vì họ biết được suy nghĩ của chúng tôi về họ. Tại Nhật Bản, các doanh nhân khi bắt đầu hoạt động kinh doanh không tổ chức công ty theo kiểu coi công nhân như một công cụ làm giàu. Chủ doanh nghiệp mở công

ty và tuyển dụng nhân sự để thực hiện ý tưởng của mình, nhưng một khi anh ta đã tuyển nhân viên, anh ta sẽ phải coi họ như đồng nghiệp hoặc những người giúp đỡ mình chứ không phải là công cụ để tìm kiếm lợi nhuận. Người quản lý cần phải cân nhắc tới lợi ích của nhà đầu tư, nhưng cũng cần phải nghĩ tới nhân viên hay đồng nghiệp của mình, những người sẽ phải giúp anh ta duy trì hoạt động của công ty, và anh ta cần phải thưởng công cho họ. Nhà đầu tư và nhân viên đều được đặt cùng một vị thế, nhưng đôi khi, nhân viên lại có tỏ ra quan trọng hơn bởi họ sẽ là người ở lại lâu dài với doanh nghiệp. Trong khi đó, nhà đầu tư thường hay tham gia và rút lui một cách bất thường nhằm tìm kiếm lợi nhuận. Nhiệm vụ của công nhân là mỗi ngày đóng góp cho phúc lợi của công ty và của bản thân trong suốt quãng đời làm việc của mình. Thật sự, nhân viên là những người vô cùng cần thiết.

Tại Nhật, các công ty có nhiều cách tiếp cận khác nhau về vấn đề này, nhưng về cơ bản, cần có sự tôn trọng lẫn nhau và cần tồn tại suy nghĩ rằng công ty là tài sản của mọi thành viên chứ không chỉ là của một số ít các nhà lãnh đạo cấp cao. Nhưng những người giữ cương vị lãnh đạo lại có trách nhiệm dẫn dắt công ty một cách đáng tin cậy và cần thể hiện sự quan tâm tới các thành viên.

Chúng tôi chủ trương là dù ở bất kỳ nơi nào trên thế giới, chúng tôi cũng sẽ coi cán bộ nhân viên như những thành viên của gia đình Sony, như những người đồng nghiệp được quý trọng. Đó chính là lý do tại sao ngay cả trước khi chúng tôi mở nhà máy mới ở Anh, chúng tôi mang theo đội ngũ quản lý, trong đó có cả các kỹ sư, tới Tokyo, và để họ làm việc cho chúng tôi, công ty đào tạo họ và đối xử với họ như những thành viên trong một gia đình. Tất cả mọi người đều mặc một loại áo khoác và ăn uống trong một quán cà-fê chỉ giành cho một tầng lớp. Cách này giúp họ hiểu rằng không nên phân biệt đối xử giữa con người với nhau; chúng tôi không dành phòng làm việc riêng cho bất cứ thành viên ban quản trị nào, ngay cả với người đứng đầu nhà máy. Chúng tôi yêu cầu đội ngũ quản lý phải ngồi làm việc cùng với các nhân viên văn phòng và cùng sử dụng chung các trang thiết bị. Tại phân xưởng, mỗi buổi sáng trước khi làm việc, người quản đốc đều có một cuộc họp ngắn với các đồng nghiệp và cho họ biết ngày hôm đó cần làm những gì. Người quản đốc phải đưa ra báo cáo về công việc của ngày hôm trước và trong khi đó, anh ta sẽ nhìn kỹ gương mặt của các thành viên trong đội. Nếu có ai trông có vẻ không khỏe thì người quản đốc phải có trách nhiệm tìm hiểu xem người đó bị ốm hay có điều gì lo lắng phiền

muộn. Tôi cho rằng điều này là khá quan trọng vì nếu một nhân viên nào đó cảm thấy mệt mỏi, không vui vẻ hay lo lắng điều gì thì anh ta không thể làm việc hiệu quả được.

Đôi khi, công việc hoặc điều kiện làm việc của một người không phù hợp với bản thân họ. Tại Nhật, việc thay đổi việc làm ngày càng trở nên phổ biến hơn nhưng vẫn còn rất ít so với Mỹ. Vì hệ thống công ty của chúng tôi không có được tính linh động như ở Mỹ, nơi việc từ bỏ một việc làm và chuyển sang một công việc khác là hoàn toàn dễ dàng, nên tôi nghĩ rằng công ty cần phải làm điều gì đó để giải quyết vấn đề này. Chúng tôi muốn giữ cho công ty trong sạch lành mạnh và mọi nhân viên của công ty đều vui vẻ hạnh phúc, chúng tôi cũng muốn giữ họ ở lại công ty và làm việc một cách hiệu quả.

Toàn bộ đội ngũ kỹ sư của chúng tôi ban đầu đều phải làm việc trong dây chuyền sản xuất trong một quãng thời gian đủ dài để họ hiểu công nghệ sản xuất phù hợp với công việc của họ như thế nào. Một số kỹ sư nước ngoài tỏ ra không thích thú với cách làm này, nhưng những kỹ sư Nhật lại có vẻ hoan nghênh cơ hội nắm bắt kinh nghiệm thực tiễn này. Tại Mỹ, một quản đốc có thể giữ vị trí này suốt đời, và điều đó là hoàn toàn tốt đẹp nếu công việc đó làm anh ta và công ty hài lòng. Nhưng tôi cho rằng chuyển đổi công việc cho một người sẽ tốt hơn là để họ làm một công việc nào đó quá lâu vì như thế sẽ khiến trí tuệ của họ giảm sút.

Để thắt chặt quan hệ đồng nghiệp trong công việc và để có sự gần gũi với các cán bộ quản lý cấp thấp hơn, tôi thường cùng ăn tối và trò chuyện với họ đến khuya. Một buổi tối, tôi thấy một người trong số họ tỏ ra phiền muộn. Anh ta cảm thấy không vui vẻ nên tôi đã động viên anh ta nói ra điều anh ta đang nghĩ ngợi. Sau một vài ngụm rượu, anh ta đã nhẹ nhõm hơn. Anh ta đã nói một cách nghiêm túc: “Trước khi làm việc ở công ty Sony, tôi nghĩ đây là một công ty lớn. Đây là nơi duy nhất tôi muốn làm việc. Nhưng bây giờ tôi đang làm việc dưới quyền ông trưởng bộ phận, một tay ba phải, và tôi có cảm giác rằng mình chỉ đang làm việc cho gã này chứ không phải công ty Sony. Ông ta đại diện cho công ty nhưng rất kém cỏi, và mọi điều tôi làm hoặc kiến nghị đều phải thông qua con người này. Tôi rất thất vọng khi thấy một trưởng bộ phận như vậy lại đại diện cho công ty trong công việc quản lý”.

Đối với tôi, đây là một suy nghĩ nghiêm túc. Tôi nhận ra rằng chắc hẳn trong công ty còn nhiều nhân viên nữa bắt gặp những vấn đề tương tự như vậy, và chúng tôi cần biết về những tình

huống khó xử của họ. Vì thế, hàng tháng tôi cho phát hành một tờ báo công ty cho họ, trên đó chúng tôi đăng quảng cáo những cơ hội thay đổi việc làm. Điều này tạo điều kiện cho các nhân viên có thể thử làm những công việc khác một cách bí mật. Chúng tôi cố gắng chuyển nhân viên sang công việc mới hoặc công việc có liên quan hai năm một lần, nhưng những nhân viên mong muốn thay đổi công việc cần phải được phép tận dụng cơ hội này để trở nên linh hoạt hơn trong nội bộ công ty và để tìm ra cấp độ năng lực làm việc của chính mình.

Điều này mang lại hai lợi ích cho công ty: Một mặt, nhân viên có thể tìm được một công việc thích hợp hơn cho mình, đồng thời bộ phận nhân sự có thể nắm được những vấn đề có khả năng xảy ra liên quan đến các nhà quản lý mà cấp dưới không còn muốn làm việc dưới quyền của họ nữa. Chúng tôi đã gặp nhiều trường hợp người quản lý tỏ ra không thích hợp với vị trí của mình vì quá nhiều nhân viên cấp dưới của anh ta đề nghị được chuyển sang làm tại vị trí khác. Giải pháp của chúng tôi là chuyển những cán bộ quản lý này sang vị trí khác, tại đó họ sẽ không có nhiều nhân viên cấp dưới như trước nữa. Cách này thường giải quyết được vấn đề. Chúng tôi đã học được rất nhiều bằng cách lắng nghe nhân viên vì rốt cuộc thì không phải chỉ có cán bộ quản lý mới có sự khôn ngoan. Một mặt khác cũng khá quan trọng của hệ thống thuyên chuyển cán bộ nhân viên trong nội bộ công ty là như sau: đôi khi một người được tuyển vào làm bảo vệ hoặc một công việc cấp thấp nào đó lại làm đơn xin chuyển sang làm công việc ghi chép hành chính hoặc một công việc nào đó tương tự như vậy, và sau cuộc phỏng vấn kiểm tra, chúng tôi nhận thấy anh ta có đủ khả năng và tỏ ra làm việc khá tốt tại vị trí mới. Chúng tôi thường đăng tuyển nhân viên đánh máy, lái xe hay bảo vệ, và mọi người thường nộp đơn xin vào làm công việc mới mà không nghĩ tới năng lực thực sự của mình vì điều duy nhất họ cần là một công việc khác. Ngay từ đầu, bộ phận nhân sự tuyển nhân viên mới vào làm việc, nhưng các phòng nhân sự và những cán bộ quản lý không thể biết hết tất cả mọi chuyện, và bộ phận quản lý không phải lúc nào cũng có khả năng tuyển đúng người đúng việc. Tất nhiên, nhân viên nào cũng muốn có một công việc phù hợp, đó là lý do tại sao tôi nói với anh nhân viên trẻ đang phàn nàn về người quản đốc của mình rằng: “Nếu anh không hài lòng với công việc của mình, tại sao anh không tìm một công việc khác mà anh cảm thấy thích hợp hơn?” Nhân viên được khuyến khích lựa chọn những gì họ muốn làm vì khi đó họ sẽ có được công việc mình muốn và có lẽ họ sẽ chịu khó nộp đơn xin làm một công việc mới hơn. Ít nhất đây cũng là kinh nghiệm của công ty chúng tôi. Chúng tôi có rất nhiều vị trí công việc và nhiều nhân viên, và chẳng có lý do gì mà

chúng tôi không thể phân công công việc cho những người thực sự mong muốn và có khả năng làm công việc đó.

Thật đáng tiếc đây lại không phải là hệ thống điển hình trong các công ty Nhật. Nhưng từ lâu, tôi đã quyết định phải xây dựng một hệ thống mới luôn đón nhận sự thay đổi và tiến bộ. Theo tôi, bất cứ điều gì có xu hướng cản trở hệ thống này đều là sai lầm, và đó là lý do tại sao tôi lại đưa ra một nguyên tắc là một khi chúng tôi đã tuyển chọn nhân viên thì thành tích tại nhà trường chỉ là chuyện trong quá khứ và không còn được dùng để đánh giá chất lượng công việc của họ hay quyết định sự thăng tiến của họ. Cuốn sách tôi viết về đề tài này đã nhận được sự ủng hộ nhiệt tình khi 250.000 bản đã được bán tại Nhật Bản. Đây là dấu hiệu cho thấy thái độ của công chúng đối với hệ thống vốn đang tồn tại ở hầu hết các công ty khác cho đến tận ngày nay. Trong khoảng thời gian ngắn sau khi phát hành cuốn sách, chúng tôi đã gặp khó khăn trong việc tuyển dụng các nhân viên mới tốt nghiệp từ những trường đại học tên tuổi vì họ cho rằng chúng tôi có thành kiến đối với họ. Tuy nhiên, chúng tôi giải thích rằng chúng tôi không hề có thành kiến gì cả và chúng tôi đang tìm kiếm những tài năng không chỉ từ những trường đại học nổi tiếng. Hiện nay, chúng tôi tuyển dụng nhân viên từ tất cả các trường hàng đầu trong đó có cả các trường tên tuổi.

Khi mới thành lập công ty, chúng tôi chỉ là những người tập sự trong công việc quản lý. Vì thế, chúng tôi không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc làm những việc theo suy nghĩ chúng tôi cho là đúng đắn. Ngay từ đầu, quy mô công ty còn quá nhỏ nên chúng tôi có thể thảo luận mọi vấn đề với toàn thể công ty và thử những giải pháp khác nhau cho đến khi cảm thấy hài lòng hoặc giải quyết được vấn đề. Tôi tin rằng một trong những lý do khiến chúng tôi có được giai đoạn tăng trưởng đáng kể này là vì chúng tôi đã có một bầu không khí thoải mái cùng thảo luận các vấn đề với nhau. Chúng tôi chưa bao giờ cố gắng hạn chế bầu không khí đó cả.

Ibuka là một người có biệt tài về lãnh đạo. Ông có thể thu hút mọi người làm việc cho mình, và họ lúc nào cũng muốn làm việc với ông. Trên thực tế, lịch sử công ty chúng tôi là câu chuyện về một nhóm người luôn cố gắng giúp đỡ Ibuka biến những giấc mơ của mình thành hiện thực. Ông ấy không bao giờ tin vào sự quản lý tập trung trong tay một người duy nhất. Mọi người bị tác động mạnh mẽ không chỉ bởi tài năng và sự sáng tạo trong lĩnh vực công nghệ hay tài năng nhận đoán tương lai cũng như khả năng dự báo một cách chính xác của Ibuka mà còn do khả

năng lãnh đạo một nhóm các kỹ sư trẻ tuổi và tự mãn, đưa họ vào một nhóm quản lý có tinh thần hợp tác với nhau trong bầu không khí cởi mở trao đổi những điều mình muốn nói.

Khi phần lớn các công ty Nhật Bản nói về sự hợp tác hay sự đồng lòng nhất trí, điều đó thường có nghĩa là xóa bỏ đi tính cá nhân. Tại công ty, chúng tôi được khuyến khích trình bày suy nghĩ của mình trước mọi người. Sẽ càng tốt nếu như mọi người có những bất đồng ý kiến vì sau những bất đồng đó sẽ có một điều gì đó tốt hơn. Nhiều công ty Nhật Bản thích sử dụng từ hợp tác và đồng lòng nhất trí vì họ không thích nhân viên theo chủ nghĩa cá nhân. Khi được hỏi và đôi khi kể cả không được hỏi, tôi nói rằng một người quản lý nói nhiều về sự hợp tác thể hiện anh ta không có năng lực sử dụng người tài cũng như những ý tưởng của họ và không có năng lực tạo nên sự hài hòa trong những ý tưởng đó. Nếu công ty chúng tôi thành công thì phần lớn là nhờ các nhà quản lý của chúng tôi có được năng lực đó.

Thậm chí, ngay cả trong nội bộ công ty, tôi cũng phải tranh luận gay gắt và khá lâu để bảo vệ quan điểm của mình. Ví dụ như vài năm trước, khi tôi còn là Phó chủ tịch và Michiji Tajima là Chủ tịch Hội đồng Quản trị, chúng tôi đã có xung đột. Tajima là một người rất tốt và là một nhân vật nổi bật của hệ thống giáo dục cũ. Ông từng là Tổng giám đốc Văn phòng Tư dinh Hoàng gia, chuyên giải quyết công việc và các vấn đề của hoàng thất. Tôi có một vài quan điểm làm cho ông tức giận, và tôi đã hết sức cố gắng theo đuổi đến cùng quan điểm của mình, mặc dù tôi biết là Tajima sẽ phản đối. Tôi thậm chí không thể nhớ chúng tôi xung đột với nhau về vấn đề gì sau quá nhiều năm đã trôi qua. Nhưng khi tôi tỏ thái độ cương quyết như vậy, rõ ràng là Tajima càng tức giận. Và cuối cùng, không thể chịu đựng được nữa, ông nói: “Morita, anh và tôi có nhiều suy nghĩ khác nhau. Tôi không muốn ở lại làm việc trong cùng một công ty với anh nữa khi mà anh không cùng chung suy nghĩ với tôi và đôi khi, chúng ta lại có những bất đồng với nhau”.

Tôi đã liều lĩnh trả lời vì lúc đó cũng như bây giờ, tôi vẫn có thái độ rất kiên định về vấn đề này. Tôi nói: “Thưa ông, nếu ông và tôi hoàn toàn có chung suy nghĩ về tất cả các lĩnh vực thì không nhất thiết cả hai chúng ta đều làm việc và nhận tiền lương tại công ty này. Trong trường hợp này, tôi hoặc ông nên xin từ chức. Thật là tốt khi chúng ta có nhiều quan điểm khác nhau. Vì thế công ty sẽ giảm bớt nguy cơ mắc sai lầm. Ông hãy suy nghĩ về những quan điểm của tôi và đừng

tỏ thái độ tức giận như vậy. Nếu ông có ý định từ chức chỉ vì tôi có suy nghĩ khác so với ông thì có nghĩa là ông đang tỏ ra không trung thành với công ty của chúng ta".

Đây là lối tư duy mới tại một công ty Nhật Bản. Ban đầu, Tajima rất ngạc nhiên và có ý phản đối, nhưng tất nhiên ông vẫn ở lại công ty. Lý lẽ của tôi thực ra không phải là mới mẻ ở công ty này. Như trước đây tôi đã nói, ngay từ những ngày đầu thành lập công ty, chúng tôi không có một bài hát nào dành riêng cho công ty cả (như vậy không ai có thể hình dung được giọng hát tuyệt vời của Ibuka), nhưng chúng tôi có một tuyên ngôn gọi là "tinh thần Sony", chúng tôi luôn tin tưởng vào tuyên ngôn này. Lúc đầu, chúng tôi nói rằng Sony là công ty đi tiên phong và sẽ không bao giờ bị tụt lùi sau các công ty khác. Khi làm việc gì, chúng tôi cũng thường nói với nhau rằng "Với những tiến bộ của mình, công ty Sony sẽ phục vụ toàn thế giới", vì thế, công ty chúng tôi "sẽ luôn là người tìm kiếm những điều còn chưa ai biết tới".

Chúng tôi cũng thường nói "Con đường của người đi tiên phong là con đường đầy rẫy khó khăn". Nhưng bất chấp những gian khổ ấy, các thành viên của công ty Sony luôn đoàn kết với nhau, hết sức thân mật và hòa hợp, vì họ tìm thấy niềm vui khi tham gia vào công việc hết sức sáng tạo và tự hào khi đóng góp tài năng công sức của riêng mình cho mục đích này. Hãng Sony tuân thủ nguyên tắc tôn trọng và khuyến khích năng lực con người - sử dụng đúng người, đúng việc - và luôn cố gắng phát huy những điều tốt đẹp nhất ở mỗi thành viên, tin tưởng vào người đó và luôn tạo điều kiện để người đó phát triển năng lực. Đây là một động lực quan trọng của công ty. Chúng tôi mong muốn mọi người đều là hạt nhân của những gì mà chúng tôi đang cố hướng tới. Khi nhìn vào các tập đoàn Nhật Bản, chúng tôi thấy có rất ít công ty làm như chúng tôi, vì bộ phận nhân sự thường coi mình là vua chúa, giao việc cho nhân viên công ty, điều phối và buộc làm việc theo ý muốn của mình.

Tôi luôn tự đặt cho mình nhiệm vụ phải tìm hiểu các nhân viên trong công ty, đến thăm từng cơ sở và cố gắng gặp gỡ, tìm hiểu về từng nhân viên. Việc này ngày càng trở nên khó khăn khi công ty mở rộng quy mô. Thật khó có thể quan tâm hết được hơn 40.000 người đang làm việc cho công ty, nhưng dù sao tôi vẫn cố gắng. Tôi khuyến khích tất cả các cán bộ quản lý tìm hiểu về mọi thành viên trong công ty và khuyên họ không nên ngồi ở văn phòng suốt ngày. Tôi thích đến một nhà máy hay một văn phòng chi nhánh công ty và trò chuyện với mọi người bất cứ khi nào có thể. Không lâu trước đây, khi đang dành chút ít thời gian ngoài lịch trình của mình ở

trung tâm Tokyo, tôi đã chú ý tới một văn phòng nhỏ có tên Dịch vụ Du lịch Sony. Tôi chưa bao giờ đến đó, vì thế, tôi bước vào và giới thiệu bản thân. Tôi nói: "Tôi đến đây để trình diện trước các bạn. Tôi chắc các bạn đã biết tôi do nhìn thấy tôi trên truyền hình hoặc báo chí, vì thế tôi nghĩ có lẽ các bạn sẽ thích thú khi nhìn thấy Morita này bằng xương bằng thịt". Mọi người ở đó đều bật cười. Tôi đi quanh văn phòng, trò chuyện với đội ngũ nhân viên. Trong những giây phút ngắn ngủi ở đây, tất cả chúng tôi đều cảm thấy dễ chịu khi chia sẻ những nỗ lực chung. Một hôm khác, khi đến thăm một phòng thí nghiệm nhỏ của công ty ở gần Palo Alto, người quản lý ở đó là một người Mỹ, anh hỏi liệu tôi có sẵn lòng chụp ảnh chung không, và tôi đã trả lời là tôi rất sẵn lòng. Trước khi hết khoảng thời gian bên lề lịch trình, tôi đã kịp chụp ảnh với toàn bộ 30 hay 40 nhân viên. Tôi nói với người quản lý của phòng thí nghiệm này rằng: "Tôi đánh giá cao thái độ và cách cư xử của anh. Anh hiểu rõ chính sách của gia đình Sony đấy!"

Vào dịp lễ kỷ niệm 25 năm thành lập chi nhánh công ty ở Mỹ - Sony America, tôi và Yoshiko bay tới Mỹ. Ở đó, chúng tôi đi dã ngoại và dùng bữa với toàn bộ nhân viên. Chúng tôi sắp xếp chuyến bay này để có thể tham dự chuyến dã ngoại với đội ngũ cán bộ nhân viên công ty ở New York và ngồi ăn với các công nhân ba ca tại nhà máy Sony ở Dothan, Alabama và San Diego. Chúng tôi ăn tối và khiêu vũ cùng các nhân viên công ty ở Chicago và Los Angeles. Đây quả là một thời gian thú vị đối với tôi, và tôi nghĩ rằng họ rất hài lòng khi gặp vợ chồng tôi. Đây không chỉ là một phần công việc của tôi mà tôi thật sự thích những con người này. Họ là những người trong một gia đình.

2.

Một công ty sẽ chẳng đi đến đâu nếu mọi suy nghĩ đều phụ thuộc vào Hội đồng quản trị. Mọi thành viên trong công ty đều phải đóng góp trí tuệ, kể cả các nhân viên ở cấp thấp hơn, không chỉ lao động chân tay. Chúng tôi đòi hỏi tất cả các nhân viên đều phải đóng góp trí lực cho công ty. Hiện tại, trung bình hàng năm, chúng tôi nhận được 8 kiến nghị từ mỗi nhân viên, và phần lớn những kiến nghị này đều nhằm làm cho công việc của họ dễ dàng hơn hoặc kết quả công việc của họ đáng tin cậy hơn, hay một quy trình nào đó hiệu quả hơn. Một vài người, theo quan điểm phương Tây tham gia vào quá trình đóng góp kiến nghị này cho rằng, việc này buộc nhân viên phải nhắc đi nhắc lại một việc đã quá rõ ràng hoặc thể hiện khả năng lãnh đạo yếu kém của ban quản trị. Thái độ này cho thấy sự thiếu am hiểu của họ. Chúng tôi không ép buộc mọi người

phải đưa ra kiến nghị mà chỉ muốn họ nghiêm túc và chỉ đề xuất những kiến nghị đúng đắn nhất. Và khi đa số những đề nghị liên quan trực tiếp đến công việc của một người nào đó, chúng tôi thấy chúng rất thích đáng và hữu ích. Ai có thể cho chúng tôi biết phải làm thế nào để tổ chức công việc tốt hơn ngoài chính những người phải làm công việc đó?

Tôi nhớ lại lần tranh luận với Chủ tịch Tajima về những điều bất đồng giữa chúng tôi. Thế giới sẽ không thể tiến bộ nếu chúng ta cứ làm đúng những gì mà cấp trên đã làm. Tôi thường nói với các nhân viên rằng họ không nên quá lo lắng về những gì cấp trên đã nói với họ. Tôi nói: “Hãy cứ tiến hành công việc mà không cần chờ đợi sự chỉ dẫn”. Còn đối với các nhà quản lý, tôi nói rằng đây là một yếu tố quan trọng giúp phát huy năng lực và tính sáng tạo của những nhân viên dưới quyền họ. Những nhân viên trẻ tuổi thường có suy nghĩ sáng tạo và linh hoạt. Do đó, cán bộ quản lý không nên nhồi nhét vào đầu họ những định kiến vì như thế, tính sáng tạo của họ sẽ mất đi trước khi có cơ hội bộc lộ và phát huy.

Ở Nhật, những công nhân có nhiều thời gian làm việc với nhau thường tạo một bầu không khí tự thúc đẩy bản thân tiến bộ, và chính những nhân viên trẻ tuổi đã tạo động lực cho quá trình này. Các cán bộ quản lý khi biết rằng những nhân viên trẻ tuổi nhiệt tình và giàu nghị lực luôn thực hiện tốt công việc thường ngày của công ty, sẽ có thể dành nhiều thời gian và nỗ lực hơn vào việc lập kế hoạch cho tương lai của công ty. Với cách suy nghĩ như vậy, chúng tôi thấy sẽ là không khôn ngoan và cũng không nhất thiết phải quy định trách nhiệm cá nhân một cách quá rõ ràng. Bởi vì tất cả mọi người đều được huấn luyện là phải hành động như một thành viên trong gia đình, sẵn sàng làm bất cứ việc gì cần thiết. Nếu có sai sót gì xảy ra thì mọi việc sẽ càng tồi tệ khi ban quản trị cố điều tra ra người đã mắc sai lầm. Điều này có vẻ như nguy hiểm, nếu không muốn nói là ngu ngốc, nhưng lại rất có ý nghĩa đối với chúng tôi. Theo quan điểm của tôi, điều quan trọng không phải là đổ lỗi lên đầu ai mà là tìm ra nguyên nhân dẫn đến sai sót đó.

Vị giám đốc người Mỹ của một công ty liên doanh ở Tokyo đã than phiền với tôi rằng ông ta không thể tìm ra người nào phải chịu trách nhiệm cho vụ tai nạn xảy ra ở công ty mình. Và ông ta hỏi tôi tại sao lại khó có thể tìm ra tên người có lỗi như vậy dù ông ta đã hết sức cố gắng. Tôi giải thích rằng, chuyện xảy ra ở công ty ông ta chứng tỏ một thực tế là mọi người đều thấy mình có trách nhiệm trước vụ tai nạn đó, và việc tìm ra đích danh một nhóm người nào đó phạm sai lầm có thể làm ảnh hưởng đến tinh thần của tất cả các nhân viên khác. Chúng ta ai cũng có thể

mắc sai lầm, Ibuka và tôi cũng vậy. Chúng tôi đã tốn khá nhiều tiền vào hệ thống Chromatron và thất bại với sản phẩm cát-xét L., một loại cát-xét cỡ lớn dùng băng khổ rộng có độ trung thực âm thanh cao hơn so với những loại băng cát-xét thông thường khổ 1/4 inch dùng cho loại máy cát-xét bỏ túi tiêu chuẩn. Lẽ ra, chúng tôi cần phải làm việc tích cực hơn nữa để có thể kêu gọi sự tham gia của nhiều công ty khác hỗ trợ cho định dạng Betamax. Đối thủ cạnh tranh của chúng tôi về định dạng VHS đã thành công với sản phẩm cát-xét L. này và chấm dứt cuộc cạnh tranh khi lôi kéo được nhiều công ty tham gia vào việc chế tạo sản phẩm mang định dạng đó hơn chúng tôi, dù sản phẩm của chúng tôi có chất lượng tốt hơn. (Cũng từ đó, đã có nhiều công ty lớn của Nhật Bản và nước ngoài chấp thuận các tiêu chuẩn đối với loại video 8mm của chúng tôi và loại đĩa 3,5 inch có mật độ cao chuyên dùng cho các máy vi tính loại nhỏ). Và như tôi đã nói, việc từ bỏ kinh doanh máy tính có lẽ đã khiến việc phát triển công nghệ kỹ thuật số của riêng công ty chúng tôi bị chậm lại.

Nhưng điều quan trọng ở đây là những sai sót và tính toán sai lầm này là rất bình thường và dễ xảy ra với bất kỳ ai. Và xét về lâu dài, những sai lầm đó không gây thiệt hại đối với công ty. Tôi không sợ trách nhiệm về mọi quyết định thuộc phạm vi quản lý mà tôi đã đưa ra. Nhưng nếu vì một sai lầm nào đó mà một người bị nêu danh và mất đi cơ hội thăng tiến thì anh ta sẽ mất đi nguồn động lực trong suốt quãng đời làm việc còn lại của mình và không còn muốn đem lại bất kỳ điều gì tốt đẹp cho công ty sau đó nữa. Nhưng mặt khác, nếu nguyên nhân gây nên sai lầm được làm sáng tỏ và được tuyên bố công khai trước mọi người thì người mắc sai lầm sẽ không quên khuyết điểm của mình và những người khác cũng sẽ không mắc phải những sai lầm tương tự. Tôi nói với mọi người trong hãng Sony rằng: “Các bạn hãy mạnh dạn làm những gì các bạn cho là đúng. Nếu chẳng may mắc sai lầm thì các bạn có thể rút được kinh nghiệm quý báu. Chỉ cần các bạn đừng mắc một sai lầm hai lần mà thôi”.

Tôi còn nói thêm với người bạn Mỹ đó rằng ngay cả khi tìm ra người đã mắc lỗi, và anh ta đã làm việc một thời gian dài tại công ty. Nếu thay thế anh ta bằng một người khác thì cách đó cũng chẳng mang lại kết quả tốt hơn, nếu không muốn nói là công ty sẽ mất đi cơ hội tận dụng những hiểu biết và kinh nghiệm của anh ta về công việc mà anh ta phụ trách. Còn nếu anh ta mới làm việc tại công ty thì sai sót của anh ta cũng chẳng đáng để bị công ty sa thải. Điều quan trọng hơn là phải cố gắng tìm ra nguyên nhân để sau này có thể tránh được vấn đề tương tự. Rõ ràng, nếu

nguyên nhân được tìm ra không gây ảnh hưởng đến tương lai của một cá nhân, mà có tác dụng giúp tất cả nhân viên rút kinh nghiệm thì kết quả sẽ là một bài học đắt giá chứ không phải là một thiệt hại cho công ty. Trong suốt những năm tháng làm việc của mình, tôi nhớ chỉ có rất ít người bị tôi cho nghỉ việc vì có mắc sai lầm.

Ngay sau khi thành lập chi nhánh Sony ở Mỹ, chúng tôi cần rất nhiều nhân viên để nhanh chóng tổ chức việc bán hàng vì công việc kinh doanh lúc đó tiến triển rất nhanh và rất tốt. Một vài nhân viên tỏ ra rất có năng lực, nhưng sau đó chúng tôi mới nhận thấy là có một số người lẽ ra không nên tuyển họ vào làm việc. Chúng tôi gặp chút rắc rối với một nhân viên. Tôi thực sự khó chịu và luôn luôn phải bận tâm về anh ta. Cuối cùng, tôi đành phải bàn luận với các bạn đồng nghiệp Mỹ để giải quyết trường hợp này. Một hôm tôi hỏi: “Chúng ta có thể làm gì với tay nhân viên này nhỉ?”. Tất cả họ đều nhìn tôi như thể tôi là một người thiếu hiểu biết vậy. Họ nói: “Tất nhiên là sa thải anh ta đi chứ còn gì nữa”. Tôi vô cùng ngạc nhiên về câu trả lời này. Tôi chưa bao giờ sa thải bất cứ nhân viên nào, và ngay cả trong trường hợp này, tôi cũng chưa nghĩ đến điều đó. Nhưng giải quyết vấn đề bằng cách sa thải nhân viên lại rất thông dụng ở Mỹ. Việc đó có vẻ rất rõ ràng, thẳng thắn và hợp lý. Tôi bắt đầu có ý nghĩ rằng nước Mỹ là một thiên đường của những nhà quản lý- bạn có thể làm bất kỳ điều gì bạn muốn. Tuy nhiên, sau đó một vài tháng, tôi đã thấy ngay mặt trái của vấn đề.

Chúng tôi có một giám đốc bán hàng khu vực. Thực tế, anh ta tỏ ra có nhiều triển vọng đến mức tôi đã phái anh ta tới Tokyo để gặp gỡ các nhân viên đang làm việc tại trụ sở chính của Sony và làm quen với triết lý cũng như tinh thần làm việc của tổ chức chúng tôi. Anh ta đã thực hiện rất tốt và gây ấn tượng đối với các bạn đồng nghiệp ở Tokyo. Sau đó, anh ta quay trở lại Mỹ làm việc và tiếp tục làm chúng tôi hài lòng. Cho đến một hôm, không hề báo trước, anh ta đến phòng làm việc của tôi và nói: “Thưa ông Morita, xin hết sức cám ơn ông về tất cả mọi điều, nhưng tôi sẽ nghỉ việc ở đây”. Tôi không tin vào tai mình nữa. Nhưng anh ta không hề nói đùa. Một công ty cạnh tranh với chúng tôi đã mời anh ta về làm việc với mức lương gấp đôi, gấp ba lần so với số tiền lương anh nhận được từ chúng tôi, và anh ta nghĩ rằng không thể từ chối lời đề nghị này. Tôi hiểu ra rằng đây cũng chính là phong cách của người Mỹ. Chuyện này làm tôi cảm thấy rất bối rối và cay đắng, và thành thực mà nói, tôi thật sự không biết phải giải quyết việc này như thế nào. Nhiều tháng sau, khi tôi đến một cuộc triển lãm hàng điện tử thì thấy ngay anh chàng này

đang đứng chào hàng cho một gian hàng của hãng cạnh tranh với chúng tôi. Tôi nghĩ chúng tôi nên tránh mặt nhau. Nhưng anh ta lại chạy đến chỗ tôi, chào hỏi và nói chuyện thay vì trốn tránh như thể chẳng có gì đáng phải xấu hổ cả. Anh ta rất nhiệt tình giới thiệu tôi với mọi người xung quanh, giới thiệu về sản phẩm mới của hãng mình như thể giữa chúng tôi chưa từng có sự đổ vỡ niềm tin nào vậy. Lúc đó, tôi mới nhận ra rằng đối với anh ta, và cả trong hệ thống kinh doanh của người Mỹ, anh ta chẳng làm gì sai khi từ bỏ chúng tôi ra đi, đem theo cả những bí mật công ty và thông tin marketing mà anh ta đã biết. Rõ ràng là những việc như thế này xảy ra hàng ngày ở nước Mỹ, và đó không phải một điều hay ho gì đối với thiên đường về quản lý. Tôi đã hứa với bản thân rằng công ty chúng tôi sẽ làm hết sức để tránh xảy ra mặt trái của phương pháp quản lý của Mỹ.

Tôi cũng sớm hiểu ra rằng ở các nước phương Tây, ban giám đốc công ty thường quyết định cho công nhân nghỉ việc khi công ty rơi vào tình trạng suy thoái. Đây là một thực tế đáng ngạc nhiên vì, tại Nhật Bản, chúng tôi không làm như vậy trừ phi bị dồn đến đường cùng. Sau cuộc cấm vận dầu lửa, Nhật Bản phải chịu nhiều tổn thất nặng nề vì đất nước chúng tôi phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn dầu lửa nhập khẩu. Chúng tôi đã chứng kiến tỉ lệ lạm phát trên 25% kéo dài suốt một năm trong giai đoạn 1973 - 1974. Một số công ty nhanh chóng mất khả năng duy trì hệ thống cửa hàng của mình. Vì thế, họ đành phải cho nhân viên thôi việc. Nhưng đối với những nhân viên bị mất việc này, họ khó có thể ngồi nhà khi công ty đang gặp khó khăn. Vì vậy, có nhiều trường hợp nhân viên quay trở lại công ty, quét dọn, cắt cỏ, đề nghị được làm bất cứ việc gì. Một công ty sản xuất thiết bị điện đã đưa nhân viên tới làm không lương tại các cửa hiệu điện tử để giúp các nhà bán lẻ. Đây không phải là sự sắp xếp xuất phát từ bộ máy quản lý mà từ bản thân các nhân viên. Họ muốn cùng chia sẻ vận mệnh chung với công ty. Tôi đã nghe kể về trường hợp một công nhân bị thôi việc ở Osaka. Anh này đã quay lại nhà máy của mình và tâm sự với một phóng viên rằng anh ta cảm thấy xấu hổ với vợ khi nghe vợ nói: "Làm sao anh lại có thể ở nhà, chẳng làm ăn gì cả trong khi công ty của anh đang gặp khó khăn?"

Tất nhiên, tình hình nói trên không phải thời nào cũng thế. Dưới thời Hoàng đế Minh Trị, khi các zaibatsu nắm trong tay quyền thống trị nền kinh tế Nhật Bản, mọi nỗ lực tổ chức lực lượng lao động đều bị coi là cực đoan, thậm chí tồi tệ hơn, bị coi là theo chủ nghĩa cộng sản vốn luôn bị đặt ra ngoài vòng pháp luật. Trước chiến tranh, không hề tồn tại một nền dân chủ thực sự nào

tại Nhật. Công nhân mỏ than, công nhân nhà máy và người lao động tại các phân xưởng đều bị bóc lột. Vào thời đó, chế độ làm việc suốt đời được hiểu theo một chiều, có nghĩa là công nhân phải trung thành với tinh thần “chỉ phục vụ cho một chủ”, còn người chủ thì lại có thể sa thải bất cứ ai vào bất cứ lúc nào. Thậm chí, công nhân có thể bị đuổi ngay tại chỗ. Chế độ học nghề cũng rất khắt khe, đây là điều mà rất ít thanh niên ngày nay biết đến. Khi một người được nhận vào học nghề với một người chủ nào đó, anh ta bị buộc phải làm việc không công một vài năm. Đây được gọi là “dịch vụ giúp đỡ”. Những người học nghề phải làm 10 đến 12 giờ một ngày, và trung bình mỗi tháng, họ chỉ được nghỉ một hoặc hai ngày. Ngay sau khi chiến tranh kết thúc, khi các điều luật mới về lao động tự do được ban hành, nhiều nhà kinh doanh lo sợ các đạo luật này sẽ dẫn tới sự sụp đổ của ngành công nghiệp Nhật Bản. Vì thế, mặc dù chế độ không cho phép sa thải nhân viên này có lẽ gây nhiều bất lợi, nhưng các nhà kinh doanh Nhật Bản đã trải qua một thời kỳ khó khăn khi họ cố gắng xoay chuyển tình thế theo hướng có lợi cho họ bằng cách đề cao quan niệm gia đình để cố vớt vát tình hình mà họ cho là tồi tệ để lại sáng tạo ra một điều gì đó mới mẻ và bền vững. Đồng thời, phương thức quản lý cũng đã thay đổi. Ngày nay, thời kỳ của các zaibatsu đã qua đi và các nguồn của cải gia đình đã gần như không còn nữa, tất cả đều trở thành người lao động.

Dù sao, với tất cả những gì đã qua, chúng ta cũng rất may mắn khi có những quan niệm mới về lao động sau cuộc chiến tranh. Đó là những quan niệm mà các nước phương Tây đã học được trước đây không lâu nhưng phải sau hàng thập kỷ bóc lột người lao động và xảy ra các cuộc xung đột.

Tuy nhiên, trong những ngày đen tối đã qua, không phải ai trong giới chủ cũng là người bóc lột sức lao động, nhưng có một sự khác biệt lớn giữa chủ nghĩa gia trưởng lạc hậu trước đây với chế độ bình đẳng, cùng chia sẻ vận mệnh chung đang tồn tại ngày nay. Tôi không thể hiểu được việc sa thải nhân viên có lợi ích gì. Nếu ban quản trị nhận trách nhiệm và chịu mọi rủi ro trong việc tuyển dụng nhân sự thì họ cũng phải tiếp tục chịu trách nhiệm tạo công ăn việc làm cho đội ngũ nhân sự đó. Người làm công không có quyền tham gia vào quyết định này của ban quản trị. Vì thế, khi công ty rơi vào tình trạng suy thoái, tại sao những người làm công này lại phải gánh chịu hậu quả từ quyết định của ban quản trị? Do vậy, trong giai đoạn tăng trưởng, chúng tôi vẫn rất thận trọng khi quyết định tuyển thêm nhân viên. Một khi đã tuyển thêm nhân viên, chúng

tôi cố gắng giúp họ hiểu quan niệm về một công ty mà mọi người có ý thức chia sẻ vận mệnh chung và nếu như công việc kinh doanh bị đình đốn, công ty sẽ sẵn sàng hy sinh lợi nhuận như thế nào để giữ họ ở lại làm việc. Họ cũng phải hy sinh bằng cách không được tăng lương và tiền thưởng vì toàn thể công ty đều phải chia sẻ khó khăn này. Họ cũng cần biết rằng ban quản trị không bao giờ rộng rãi tự ban phát cho mình tiền thưởng mà chỉ có các nhân viên mới là người được lĩnh tiền thưởng theo chế độ của công ty. Và như tôi đã từng nói tới trước đây, không có "ô dù vàng" nào dành cho những cán bộ quản lý trừ việc đảm bảo cho họ có một cuộc sống giản dị, có công ăn việc làm và một công việc có tính xây dựng. Và khi công ty gặp khó khăn, chính những nhà quản lý cấp cao sẽ phải chịu cắt giảm tiền lương trước rồi mới đến những nhân viên cấp thấp hơn.

Tôi không muốn cán bộ quản lý trong công ty nghĩ rằng họ là những người đặc biệt được Thượng đế lựa chọn để lãnh đạo những người kém cỏi hơn mình để làm nên những kỳ tích. Giới kinh doanh có những đặc điểm riêng của nó. Chẳng hạn, trong giới nghệ thuật, không ai lại công nhận một người nào đó là nghệ sĩ nếu như anh ta không nổi bật, xuất sắc hoặc chứng tỏ được tài năng đặc biệt của mình. Không ai lại bỏ tiền mua vé để nghe Horowitz, Kempff và Serkin chơi đàn piano nếu như họ không phải là những nghệ sĩ piano lỗi lạc. Cũng chẳng quá khi nói rằng đối với nghệ sĩ xiếc đi trên dây hay đu bay cũng như vậy. Tất cả họ đều có những kỹ năng xuất sắc mà chỉ có thể đạt được sau một thời gian dài rèn luyện gian khổ. Và quan trọng hơn cả là họ đều biết rằng khán giả sẽ ngay lập tức nhận ra bất kỳ một lỗi nhỏ nào nếu họ mắc phải. Điều đó có thể làm đổ vỡ sự nghiệp của họ, còn đối với nghệ sỹ xiếc đi trên dây thì họ có thể phải bỏ mạng nếu phạm phải sai lầm.

Nhưng điều đáng chú ý ở đây về bộ máy quản trị là nhà quản lý có thể phạm sai lầm hết năm này qua năm khác mà chẳng có ai biết cả, như thể công việc quản lý có tính chất bền vững. Nguyên nhân của tình trạng này là do việc quản lý, bất chấp những nghiên cứu của Đại học Quản trị Kinh doanh Harvard và các trường đại học khác, cùng với số lượng ngày càng tăng các thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA), là một vấn đề khó nắm bắt và không dễ đánh giá. Các nhà quản lý có thể thực hiện tốt lĩnh vực mình phụ trách, nhưng đồng thời, họ cũng có thể hủy hoại công ty nếu đầu tư không thành công. Theo tôi, hiệu quả công việc của một nhà quản lý được đánh giá bằng khả năng tổ chức và quản lý nhiều nhân viên và mức độ thành công của anh ta

trong việc phát huy cao nhất năng lực của mỗi cá nhân và đưa họ vào môi trường làm việc hợp tác. Đó chính là ý nghĩa của quản trị. Quản trị không bắt đầu từ những điểm mấu chốt của bảng cân đối kế toán lúc thì thâm hụt, lúc thì thặng dư. Mới đây, tôi đã nói với các cán bộ quản lý của công ty rằng: "Điều mà các anh cần chứng tỏ cho nhân viên của mình thấy không phải anh là một nghệ sĩ xiếc tự mình biểu diễn trên dây mà là các anh đã cố gắng như thế nào để lôi kéo được nhiều người sẵn sàng làm theo anh và nhiệt tình đóng góp công sức bản thân cho công ty. Nếu các anh làm được như thế thì tự bản thân công việc kinh doanh sẽ tốt đẹp".

Có rất nhiều phương thức quản lý khác nhau, một số người làm việc hiệu quả trong một bối cảnh nhất định nào đó, nhưng ở bối cảnh khác thì lại không, chẳng hạn như trường hợp công ty Sony ở Mỹ dưới sự lãnh đạo của Harvey Schein từ năm 1972 đến 1978. Nhờ tài điều hành của ông, công việc kinh doanh của chúng tôi ở Mỹ thực sự tiến triển rất tốt đẹp. Phong cách quản lý của ông không phải theo kiểu Nhật Bản mà dựa trên cơ sở logic thuần túy, cứng rắn, thẳng thắn và rõ ràng. Tôi nghĩ rằng đó chính là điều tôi cảm thấy thật lôi cuốn ở ông trong các cuộc đàm phán với ông về việc thành lập công ty liên doanh CBS - SONY. Tuy nhiên, phong cách quản lý logic này lại có một nhược điểm, đó là không mấy quan tâm đến nhân tố con người.

Loại hình công ty gia đình hoạt động theo phương thức cũ của chúng tôi là một trường hợp đặc biệt và hiếm khi thấy trên đất Mỹ, mặc dù Tom Watson cũng đã xây dựng công ty IBM thành một tập đoàn công nghiệp khổng lồ bằng cách áp dụng một số chính sách hướng tới con người giống như công ty chúng tôi. Cũng có thể kể đến một vài công ty khác trong số những công ty có quy mô nhỏ tại Mỹ cũng làm như chúng tôi. Nhưng Schein lại không tin rằng loại hình quản lý này có thể làm mở rộng chi nhánh Sony ở Mỹ. Chúng tôi đã nói chuyện rất nhiều về vấn đề này và cuối cùng, tôi cũng ủy quyền cho ông xây dựng công ty Sony ở Mỹ. Tôi nghĩ việc này là hoàn toàn hợp lý và cũng thú vị nữa. Harvey Schein bắt tay tạo dựng nhánh làm việc gồm toàn người Mỹ và đã rất thành công. Ông ta tuyển dụng một đội ngũ ban quản trị cấp cao mới và cho một vài người trong ban quản trị cũ nghỉ việc. Ông cũng thiết lập một hệ thống thu chi ngân sách giữ quyền kiểm soát tài chính chặt chẽ đối với mọi công việc của công ty. Thậm chí, ông chỉ mua vé máy bay rẻ tiền nhất cho bản thân khi đi các chuyến bay nội địa. Ông có thể tính đến chi phí trong mọi việc, và chẳng ai có thể sánh với ông trong việc tạo ra lợi nhuận.

Năm 1975, khi chúng tôi đã sẵn sàng giới thiệu Betamax ra thị trường, với dự định đây sẽ là sản phẩm "con bò sữa" của Sony trong tương lai, tôi cho rằng cần phải tiến hành một chiến dịch quảng cáo và xúc tiến rầm rộ trong nước mà không cần tính tới ngân quỹ của công ty. Lúc đó, tôi có cảm giác là chiếc máy video cát-xét đầu tiên dùng cho gia đình này cần phải được giới thiệu tới mọi người bằng một chiến dịch rầm rộ vì đây là sản phẩm đầu tiên xuất hiện trên thế giới và ai cũng cần được chỉ cách sử dụng sản phẩm này như thế nào trong đời sống hàng ngày và làm thế nào họ có thể biến sản phẩm đó thành một tài sản quý giá chứ không chỉ là một thứ đồ giải trí không thôi. Nhưng Harvey Schein lại không sẵn lòng chi tiền cho việc quảng cáo. Ông nói, nếu công ty chi quá nhiều tiền vào chiến dịch xúc tiến bán hàng này và nếu không đạt đủ lượng hàng bán ra thì công ty sẽ lỗ vốn. Tôi phải liên tục nói với ông rằng: "Harvey này, ông cũng cần phải tính đến khoản lãi trong 5 hay 10 năm tới nữa chứ, đừng chỉ nghĩ đến tiền lãi ngay trước mắt". Ông có những kế hoạch giới thiệu sản phẩm riêng và cảm thấy hài lòng, còn tôi thì không hài lòng chút nào.

Khi ngày giới thiệu sản phẩm mới đến gần, tôi bắt đầu lo lắng không biết chiến dịch quảng cáo sẽ ra sao và tác động của nó sẽ như thế nào. Càng biết rõ về chiến dịch này, tôi lại càng lo lắng hơn. Tôi nghĩ chiến dịch quảng cáo này không đủ sức gây ấn tượng so với đặc tính sáng tạo của một sản phẩm hoàn toàn mới như Betamax. Mùa hè năm đó, tôi cùng gia đình đi nghỉ tại nhà nghỉ riêng của chúng tôi ở Karuizawa, nhưng tôi không thể gạt ra khỏi đầu óc mình những suy nghĩ về vấn đề giới thiệu sản phẩm Betamax. Tôi muốn đây phải là một buổi giới thiệu sản phẩm gây ấn tượng sâu sắc, thu hút trí tưởng tượng của người dân Mỹ và cho họ thấy chiếc máy này có thể làm thay đối cuộc sống của họ như thế nào, tôi biết chắc là nếu vậy, mọi việc sẽ rất tốt đẹp. Đêm hôm đó, tôi lên giường ngủ mà lòng vẫn lo âu. Tôi không sao ngủ được, cứ trằn trọc rồi trở mình mãi cho đến khi không thể chịu được nữa.

Đến nửa đêm, tôi nhấc điện thoại lên và gọi cho Harvey. Ông ta đang dự một cuộc họp ở New York. Tôi đã lôi được ông ta ra khỏi cuộc họp và nói như hét lên: "Nếu ông không chịu bỏ ra một hoặc hai triệu đô la cho chiến dịch quảng cáo Betamax trong hai tháng tới, tôi sẽ cho ông thôi việc đấy". Tôi chưa bao giờ nói như vậy với ai, và ông ta cũng chưa bao giờ nghe tôi nói một cách giận dữ như thế. Điều đó gây ấn tượng mạnh, và sau đó tôi đã cảm thấy dễ chịu hơn.

Harvey đã chịu chi tiền, và máy Betamax đã được giới thiệu thành công. Nhưng sau đó, tôi mới phát hiện công ty Sony tại Mỹ đã chuyển tiền về từ các bộ phận kinh doanh khác, vì thế, tổng chi phí quảng cáo của công ty không hề thay đổi. Điều này có nghĩa là công ty đã cắt giảm ngân sách cho việc xúc tiến bán hàng đối với thiết bị audio và ti vi vốn cũng đang bán rất chạy vào thời điểm đó. Doanh số bán hàng của các sản phẩm này lẽ ra có thể cao hơn nếu như khoản tiền dành cho việc xúc tiến và quảng cáo các sản phẩm đó không bị cắt giảm bởi chiến dịch giới thiệu Betamax. Nhưng tôi chẳng thể nào biết được toàn bộ việc này.

Điều tôi lo lắng về cách thức quản lý chi nhánh công ty Sony ở Mỹ trong những ngày đầu thành lập dưới sự lãnh đạo của Schein là lợi nhuận luôn được coi là mục tiêu chính. Theo tôi, lợi nhuận không nhất thiết phải được coi trọng đến như vậy vì tại các công ty Nhật Bản, cổ đông không đòi hỏi phải được chia tiền lãi ngay lập tức mà họ muốn thấy công ty đạt được sự tăng trưởng và được đánh giá cao trong dài hạn. Các khoản vay ngân hàng của chúng tôi luôn được cố định hưởng các mức lãi suất ưu đãi. Tất nhiên, chúng tôi vẫn phải làm ăn có lãi nhưng trong dài hạn chứ không phải trong ngắn hạn. Điều này có nghĩa là chúng tôi cần không ngừng đầu tư vào công việc nghiên cứu và phát triển (thường chiếm khoảng 6% doanh số bán hàng của công ty) và vào lĩnh vực dịch vụ.

Có nhiều ý kiến cho rằng dịch vụ là một điều gây phiền toái, và khi suy nghĩ đó trở nên mạnh mẽ, lấn át thì chất lượng dịch vụ giảm sút đáng kể. Việc tích trữ các bộ phận sản phẩm trong kho có nghĩa là lượng hàng tồn kho tăng lên, do đó, tiền lãi sẽ giảm xuống. Nếu vận dụng lối suy nghĩ logic hiệu quả đã được học ở trường Đại học Quản trị Kinh doanh Harvard thì điều tôi được dạy cần phải làm lúc này là giảm lượng hàng dự trữ linh kiện dùng cho dịch vụ. Khi công ty chúng tôi dự định thành lập một trung tâm dịch vụ mở rộng ở thành phố Kansas để thiết lập mạng lưới cung cấp dịch vụ trọn gói, tôi đã gặp rất nhiều khó khăn trong việc thuyết phục ban quản trị công ty chi nhánh ở Mỹ rằng đây là một ý tưởng hay và cần thiết. Tôi tranh luận với Harvey Schein hết lần này đến lần khác và với nhiều người khác nữa rằng bằng cách tiết kiệm thay cho việc đầu tư vào việc kinh doanh, công ty có thể kiếm được lợi nhuận trong ngắn hạn, nhưng trong thực tế, công ty sẽ bị ứ đọng tiền trong các tài sản đã được xây dựng trước kia. Kiếm được lợi nhuận là một điều quan trọng, nhưng công ty còn cần phải đầu tư vào việc xây dựng nên những tài sản mà công ty có thể gửi gắm tiền bạc vào đó trong tương lai.

Ngày nay, trong ngành điện tử, mọi thứ đều thay đổi rất nhanh chóng. Trên thực tế, điều duy nhất mà chúng tôi có thể khẳng định chắc chắn là công việc kinh doanh sẽ không bao giờ dậm chân tại chỗ. Giữa các công ty Nhật Bản diễn ra cuộc cạnh tranh rất khốc liệt. Công ty Sony đã chế tạo từ máy ghi âm dùng băng đến máy ghi hình, rồi đĩa compac, từ ống hút chân không đến bóng bán dẫn, mạch tích hợp, mạch tích hợp cỡ lớn, và trong tương lai, chúng tôi cũng hướng tới nghiên cứu điện tử sinh học. Một ngày nào đó, sự phát triển như vũ bão của công nghệ sẽ giúp con người có đầy đủ tiện nghi mà họ mong muốn ngay tại ngôi nhà của mình, dù đây là điều còn ít ai nghĩ tới. Tương lai sẽ thật thú vị biết bao.

Nói ra điều này nghe có vẻ khá lạ lùng, nhưng tôi hiểu được rằng kẻ thù của sự tiến bộ này có thể chính là tổ chức bán hàng của công ty mình nếu như tổ chức ấy có quá nhiều quyền hành vì thông thường chính những tổ chức này lại cản trở những phát minh. Khi công ty có được sản phẩm mới mang tính sáng tạo, bạn cần phải đào tạo lại đội ngũ bán hàng về những sản phẩm mới này, như thế, các nhân viên bán hàng mới có thể quảng bá và bán sản phẩm cho công chúng. Việc làm này đòi hỏi nhiều chi phí, và công ty cần phải đầu tư tiền một cách hiệu quả vào việc nghiên cứu và phát triển, vào các thiết bị mới cũng như việc quảng cáo và xúc tiến bán hàng. Điều này cũng khiến cho một vài mặt hàng được ưa chuộng và mang lại nhiều lợi nhuận sẽ trở nên lỗi thời, lạc hậu, mà đó thường là những mặt hàng mà công ty thu được nhiều lợi nhuận nhất vì chi phí phát triển sản phẩm của công ty được tập trung vào đây, và các nhân viên bán hàng đã bán những sản phẩm này rất dễ dàng trên thị trường.

Nhưng nếu bạn là người chỉ nghĩ tới lợi nhuận thì bạn không thể nhìn thấy những cơ hội trước mắt được. Và ở bất cứ nơi nào mà người ta chỉ nghĩ là cần được đền bù ngay bằng lợi nhuận trước mắt như ở hầu hết các công ty Mỹ, các nhà quản lý thường nói: “Tại sao bây giờ tôi lại phải hy sinh những khoản lợi nhuận tôi có thể tạo ra để cho một kẻ nào đó kế nhiệm tôi lại được hưởng sau một vài năm tới?” Thông thường, ở Mỹ và châu Âu, các nhà quản lý không chịu bỏ tiền ra nghiên cứu những sản phẩm hứa hẹn trong tương lai vì chi phí phát triển sản phẩm đó là quá cao. Đây là một lối suy nghĩ thiển cận có thể dẫn tới việc công ty mất khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Đôi khi, các nhân viên bán hàng có thể tiếp cận trực tiếp với công chúng mà không cần dẫn dắt họ. Khi lần đầu tiên máy ghi hình đen trắng xách tay U-Matic được bán ra thị trường, gần như

ngay lập tức, chúng tôi nhận được một đơn đặt hàng 5.000 chiếc của một nhà phân phối người Mỹ. Tôi nói với ông ta rằng ông ta đã đặt mua quá nhiều so với sức tiêu thụ của thị trường Mỹ vào thời điểm đó. Xét về mặt tâm lý, sẽ chẳng có mấy ai sẵn sàng bỏ tiền ra mua loại máy này. Tôi nói rằng đối với một sản phẩm tiên tiến như U-Matic, khách hàng cần được hướng dẫn nhiều về đặc tính của máy. Chúng ta cần phải chuẩn bị một cơ sở thông tin về sản phẩm dành cho khách hàng trước khi mong đợi sản phẩm sẽ thành công trên thị trường. Một kỹ thuật làm vườn truyền thống của Nhật Bản trong cấy ghép cây là phải hết sức từ từ và cẩn thận buộc các rễ cây lại với nhau trong suốt một quãng thời gian nhất định để cây dần dần thích nghi với mọi thay đổi có thể xảy ra. Quá trình này có tên là nemawashi, đòi hỏi phải có thời gian và lòng kiên nhẫn, nhưng nếu tiến hành đúng đắn thì bạn sẽ được nhận sản phẩm xứng đáng là một cái cây được cấy ghép hoàn toàn khỏe mạnh. Việc quảng cáo, xúc tiến bán hàng đối với một sản phẩm hoàn toàn mới và mang tính sáng tạo cũng quan trọng như quá trình nemawashi vậy. Trong trường hợp sản phẩm U-Matic trước đây, công chúng Mỹ chưa được quảng bá nhiều về loại máy này, và đối với tôi, chẳng có gì ngạc nhiên khi nhà phân phối và các cửa hàng bán lẻ ở Mỹ không thể bán được sản phẩm này. Sau đó, do phản ứng trước thất bại đáng buồn này, nhà phân phối người Mỹ đó đã làm một việc mà theo chúng tôi là hết sức tồi tệ: ông ta đã giảm giá loại máy này để tống khứ chúng đi, điều này đã làm tổn hại đến hình ảnh công ty chúng tôi.

Đôi lúc, tôi bị mọi người lên án là có những bước đi quá nhanh và nôn nóng trong công việc kinh doanh. Đã có lần đội ngũ nhân viên công ty ở New York tặng tôi một chiếc mũ sắt màu đỏ của lính cứu hỏa vì họ nói tôi lúc nào cũng vội vàng. Nhưng phải nói rằng tôi là con người có giác quan thứ sáu đối với con người và các sản phẩm, đây là sự nhạy cảm bất chấp mọi logic. Có điều gì đó mách bảo tôi rằng thị trường Mỹ chưa đủ chín muồi để tiêu thụ một khối lượng lớn máy ghi hình xách tay, và tôi đã đúng. Chỉ riêng việc quảng cáo và xúc tiến bán hàng thôi sẽ là chưa đủ để duy trì một sản phẩm không tốt hay một sản phẩm bán chưa hợp lúc. Loại máy video gia đình là sản phẩm thích hợp và có thành công lâu bền, nhưng thời cơ của sản phẩm này đến muộn hơn một chút.

Tôi có sự nhạy cảm đặc biệt đối với sản phẩm, và tôi tin rằng tôi cũng có khả năng đó với đội ngũ nhân sự. Tôi nghĩ rằng mình đã tuyển được nhiều nhân viên có khả năng sáng tạo hơn những nhân viên bình thường. Không phải lúc nào họ cũng đồng ý với ý kiến của tôi, tất nhiên

điều này theo tôi là hoàn toàn tốt. Một trong những ví dụ điển hình là trường hợp của Norio Ohga, một sinh viên nhạc viện còn trẻ tuổi, anh ta đã từng đặt những câu hỏi hóc búa cho các nhân viên bán hàng của công ty vào năm 1947, mà cuối cùng, vì không trả lời được, họ phải đưa anh đến gặp các kỹ sư của công ty.

Từ nhiều năm trước khi gia nhập công ty Sony, Ohga đã cố vấn cho chúng tôi về mặt âm nhạc của các loại máy do công ty sản xuất. Anh là người thực hiện một trong những lần thu âm đầu tiên dàn nhạc gồm đầy đủ nhạc khí của trường Đại học Nghệ thuật Tokyo mà chính anh là nghệ sĩ độc tấu kèn baritôn bản German Requiem của Brahms. Tôi đã phải rất vất vả mới kéo được anh về làm cho công ty Sony, nhưng anh vẫn tỏ ra rất miễn cưỡng. Lần đầu tiên đến thăm công ty khi vẫn còn là một sinh viên, anh ta đã bắt đầu tranh luận với tôi, lúc đó anh ta cũng chưa rõ tôi là ai và có chức vụ gì trong công ty. Các nhân viên đều tỏ ra ngạc nhiên với thái độ gần như hỗn xược của anh ta. Khi tôi ra khỏi phòng, anh ta hỏi những người xung quanh về tôi. Họ nói: "Đó là Morita, ông chủ hãng Tokyo Tsushin Kogyo". Anh có nói là anh cảm thấy rất lúng túng, nhưng tôi không tin. Và anh cũng vẫn không thay đổi phong cách của mình. Sau đó, anh sang Đức học. Chúng tôi có đề nghị anh cho chúng tôi biết về sự phát triển của ngành điện tử tại đó. Tôi cũng gửi tặng anh một trong những chiếc đài bán dẫn đầu tiên của Sony để giới thiệu. Chúng tôi vẫn giữ liên lạc trong khi anh học ở trường và đóng những vai anh ta yêu thích, Wolfram trong Tannhauser, một vai trong nhạc kịch Don Giovanni, và Bá tước Almaviva trong Đám cưới Figaro. Cuối cùng, anh ta trở về Nhật, lập gia đình và trình diễn những buổi hòa nhạc cùng với vợ là nghệ sĩ dương cầm Midori Matsubara. Năm 1959, tôi mời anh cùng đi với tôi đến châu Âu để tìm thêm đại lý đài bán dẫn cho công ty. Chúng tôi đã có một chuyến đi tốt đẹp, và tôi không đả động gì tới chủ đề chính cho tới khi chúng tôi lên tàu SS United States trong chuyến đi từ Southamton tới New York kéo dài 4 ngày và 10 giờ.

Trong chuyến đi này, chúng tôi đi dạo, ăn uống và trò chuyện với nhau rất nhiều. Ohga, một anh chàng cao to vạm vỡ với giọng nói vang, đã chỉ trích công ty Sony, và tôi cảm thấy rất thú vị khi lắng nghe những gì mà cuối cùng anh đã nói ra. Anh nói chẳng chút dè dặt: "Công ty của ông có rất nhiều kỹ sư đấy chứ", qua giọng nói của anh ta, tôi thấy đây không phải là một lời khen ngợi. Anh ta nói thêm: "Từ khi các vị kỹ sư này bắt đầu làm việc ở Sony, họ cho rằng chỉ cần cứ tiếp tục đường lối làm việc đó là đủ. Nhưng trong suy nghĩ của những người ngoài cuộc, cách làm ăn

của Sony đã lỗi thời rồi, còn phương pháp quản lý thì quá nghèo nàn". Quả là một quan điểm mới mẻ làm tôi sửng sốt vì chúng tôi vẫn thường cho mình là những nhà quản lý độc đáo và táo bạo. Chúng tôi không thể nhận thấy những gì anh ta thấy được với tư cách là người ngoài cuộc, rằng có lẽ chúng tôi đã quá bằng lòng với những gì mình có, rằng chúng tôi đang trở nên lạc hậu sau hơn một thập kỷ khống chế thị trường. Anh ta còn nói thêm khá nhiều, và cuối cùng tôi nói: "Được rồi anh bạn, hãy gia nhập công ty chúng tôi và anh sẽ nằm trong đội ngũ quản lý của công ty". Tôi những tưởng anh ta đã mắc bẫy của mình. Nhưng không, anh ta nói rằng anh thích tự do làm một nghệ sĩ chứ không thích là một người làm công ăn lương luôn ngồi một chỗ trong văn phòng. Tôi nói rằng anh vẫn có thể trình diễn trong các buổi hòa nhạc, đồng thời làm việc chính thức cho chúng tôi, rằng cả chúng tôi và anh sẽ cùng giải quyết vấn đề của công ty.

Sau khi hai chúng tôi trở về Nhật, tôi cùng vợ tôi đến gặp Midori, vợ của Ohga, và hết sức đề nghị cô giúp chúng tôi thuyết phục Ohga vào làm tại công ty. Midori là bạn học trung học trước đây của Yoshiko. Tôi không biết rốt cuộc thì ai là người thuyết phục Ohga hiệu quả nhất, nhưng cuối cùng, Ohga cũng nhận lời vào làm việc cho công ty với chức tổng quản lý các sản phẩm chuyên dụng, và sau một năm rưỡi, anh lại chịu trách nhiệm về mọi giao dịch về máy ghi âm dành cho người tiêu dùng. Năm 1964, chỉ sau 5 năm làm việc tại công ty, và lúc đó mới 34 tuổi, Ohga đã trở thành thành viên hội đồng quản trị của công ty. Đây quả là một việc chưa từng xảy ra tại các công ty Nhật Bản truyền thống, nhưng chúng tôi vẫn cho rằng Sony không nặng tính truyền thống mặc dù Ohga luôn chỉ trích như vậy. Ngay trong năm đầu tiên làm việc tại Sony, Ohga đã làm rất nhiều việc chưa từng có trong lịch sử công ty, trong đó có việc tuyển gần 40 nhân viên mới từ các công ty khác.

Khi Sony mới được thành lập và quy mô còn nhỏ bé, chúng tôi có thể lấy người từ các công ty khác về làm việc cho mình, nhưng ngày nay, Sony đã trở thành một tập đoàn lớn, nên làm như vậy rất mang tiếng mặc dù chúng tôi vẫn không ngừng tìm kiếm nhân tài. Thêm vào đó, với việc xem nhẹ những nhân viên đang nỗ lực để được thăng tiến, cách làm này có xu hướng hủy hoại lòng trung thành với Sony của chính đội ngũ nhân viên đang làm việc cho chúng tôi. Khi mới thành lập công ty Sony, tôi đã tìm được rất nhiều người trong số những bạn học cùng lớp, đây là một trong những nguồn lực truyền thống. Thậm chí, tôi còn tìm đến những người trước kia học tiểu học cùng tôi vì tôi biết rõ họ cũng như gia đình của họ. Nhưng đã từ lâu, vì không còn nguồn

tuyển mộ từ bạn bè và những mối quan hệ cá nhân nên, tôi buộc phải tuyển dụng nhân viên theo cách khác. Trong thời gian đầu làm việc ở công ty, Ohga đã xem xét tỉ mỉ danh sách những sinh viên mới tốt nghiệp của các trường và đánh dấu những ai có triển vọng nhất để công ty tuyển dụng.

3.

Một khi bạn đã có một đội ngũ nhân viên thông minh, nhiệt tình và được huấn luyện kỹ càng thì bước tiếp theo cần thực hiện là khuyến khích tính sáng tạo của họ. Đã từ lâu, người Nhật vẫn thường bị coi là những kẻ chuyên bắt chước rập khuôn hơn là những người có óc sáng tạo. Nhưng tôi nghĩ quả là điên rồ nếu nói rằng những gì mà nền công nghiệp Nhật Bản đạt được trong 40 năm qua là chẳng có gì sáng tạo. Những kết quả đạt được trong ngành công nghệ sinh học, những nguyên vật liệu mới như gốm sứ và sợi nhân tạo, ngành quang điện tử học và nhiều lĩnh vực khác nữa đã chứng minh hùng hồn cho óc sáng tạo của người Nhật. Và chắc chắn là những đóng góp của người Nhật Bản chúng tôi vào công nghệ sản xuất và kiểm tra chất lượng cũng là biểu hiện của sự sáng tạo.

Khi còn trẻ, là sinh viên hoặc là những người mới bước chân vào thế giới kinh doanh, tất cả chúng ta đều phải học hỏi thông qua việc bắt chước kinh nghiệm của những người đi trước. Rồi chúng ta lớn lên và học cách kết hợp những năng khiếu bẩm sinh của mình với những nguyên tắc, mà chúng ta đã được học. Tiến sĩ Makoto Kikuchi, giám đốc trung tâm nghiên cứu của Sony, thường chỉ ra rằng sự bắt chước là giai đoạn đầu tiên của một đứa trẻ đang trong quá trình học hỏi và rằng nghĩa gốc của từ "manabu" (học hỏi) trong tiếng Nhật là "manebu" (bắt chước).

Khi Nhật Bản hội nhập với thế giới sau hơn hai thế kỷ biệt lập, người Nhật bị tụt hậu rất xa so với trình độ phát triển của thế giới. Nhờ có sự dẫn dắt của chính phủ và sự lãnh đạo sáng suốt của Hoàng đế Minh Trị, Nhật Bản hướng tới khắp nơi trên thế giới để tiếp thu những ý tưởng và công nghệ "mới" này. Theo một cách nào đó, việc này cũng được hiểu là nhằm mục đích phòng thủ vì khi yêu cầu Nhật Bản phải mở cửa đất nước, các quốc gia phương Tây cũng đã áp đặt lên Nhật Bản những hiệp ước bất bình đẳng, qua đó không cho phép Nhật bảo hộ nền kinh tế và các ngành công nghiệp còn non trẻ của mình. Cách duy nhất để Nhật có thể tiếp tục tồn tại trong

một thế giới đầy những tham vọng và sự cướp đoạt này là duy trì một cơ sở công nghiệp vững chắc kết hợp với thế lực quân sự hùng mạnh.

Một số người dân Nhật Bản vì không nắm rõ lịch sử dân tộc nên đã cho rằng sở dĩ Nhật có khả năng tạo dựng một nền công nghiệp như ngày nay là nhờ học hỏi các nước khác trong suốt bốn thập kỷ kể từ Đại chiến Thế giới lần thứ hai. Ngay từ khi còn là một nước nông nghiệp sống biệt lập với thế giới bên ngoài, Nhật Bản đã bắt đầu hành trình công nghiệp hóa đất nước từ vài thập kỷ cuối của thế kỷ XIX, và đến năm 1905, tuy mới chỉ qua một thế hệ nhưng sức mạnh về công nghiệp và kinh tế của quốc gia này đã vươn tới một tầm cao đến mức nước Nhật nhỏ bé, với dân số chỉ khoảng 30 triệu người, đã có thể đánh bại cả Trung Quốc (1894 - 1895) lẫn Đế chế Nga (1904 - 1905) trong chiến tranh. Trong giai đoạn đầu của Đại chiến Thế giới lần thứ nhất ở châu Âu, Nhật Bản là cường quốc công nghiệp và quân sự hùng mạnh ở châu Á. Đây là những sự kiện lịch sử mà tôi muốn trích dẫn ra để chứng minh rằng sự phát triển thần kỳ về kinh tế của Nhật Bản kể từ năm 1945 cần được nhìn nhận một cách đúng đắn. Ngay từ khi bắt tay vào quá trình phát triển, chính phủ của Hoàng đế Minh Trị đã nhận thấy rằng họ có thể vạch ra những kế hoạch phát triển kinh tế và xác định các mục tiêu công nghiệp để hoàn thành những kế hoạch kinh tế đó. Nhưng các quan chức lãnh đạo của chính phủ cũng sớm hiểu rằng họ không có khả năng vận hành các nhà máy và sản xuất ra hàng hóa. Vì thế, chính phủ cùng với ngành công nghiệp đã thiết lập một hệ thống hợp tác và hỗ trợ nhằm phục vụ lợi ích quốc gia. Mãi cho tới ngày nay, một số mặt của hệ thống này mới được xóa bỏ.

Sẽ thật phí công vô ích nếu đem so sánh hai giai đoạn lịch sử: thời đại của Hoàng đế Minh Trị với thời kỳ sau cuộc chiến tranh Thái Bình Dương, nhưng có một thực tế nổi bật mà chúng ta cần lưu ý, đó là kể từ khi chiến tranh kết thúc toàn thể nhân dân Nhật đã cùng chung sức để xây dựng lại đất nước và nền công nghiệp hòa bình. Lần đầu tiên trong lịch sử, họ cùng được hưởng những thành quả thắng lợi của mình khi mức sống của người dân Nhật được xếp vào hàng cao nhất trên thế giới. Tất nhiên, trong bốn thập kỷ gần đây, Nhật Bản lại tiếp tục học hỏi công nghệ ở các quốc gia khác nhằm nỗ lực đuổi kịp đà phát triển chung mà Nhật đã từng bỏ lỡ, và chúng tôi đã nhập khẩu công nghệ để ứng dụng trực tiếp và nâng cấp công nghệ đó.

Các nhà sản xuất thép Nhật Bản đã mua công nghệ chuyển đổi khí oxy từ các công ty đi đầu trong kỹ thuật này ở Áo, nhưng chỉ trong vòng chưa đầy một thập kỷ, các công ty Nhật đã xuất

khẩu công nghệ sản xuất thép được cải tiến ngược trở lại cho chính các công ty Áo. Một ví dụ khác là về chính công ty Sony: chúng tôi đã mua bóng bán dẫn từ nước ngoài về, sau đó thiết kế và chế tạo lại theo mục đích sử dụng của riêng mình mà chính hãng nước ngoài sản xuất ra đã không hề nghĩ tới. Chúng tôi chế tạo ra một loại bóng bán dẫn hoàn toàn mới. Trong quá trình nghiên cứu phát triển của công ty, anh Leo Esaki, một chuyên viên nghiên cứu của chúng tôi, đã chứng minh được tác động xuyên ống dẫn của điện tử, điều này dẫn tới sự phát triển của điot ống dẫn. Nhờ có phát minh này, 17 năm sau, anh đã được trao tặng giải thưởng Nobel, sau khi anh chuyển sang làm việc cho tập đoàn IBM.

Khi giải Nobel dành cho Leo Esaki được công bố, tôi đang là thành viên Hội đồng Quản trị của tập đoàn IBM. Đúng ra, lúc đó tôi đang tham dự một cuộc họp của Hội đồng Quản trị IBM tại Paris. Một trợ lý đã báo tin vui này cho ông Frank Carey, chủ tịch Hội đồng Quản trị IBM đang có mặt tại cuộc họp. Ông Carey đã rất tự hào tuyên bố với các thành viên Hội đồng Quản trị rằng đây là lần đầu tiên một nhà khoa học của IBM đoạt giải Nobel. Tất nhiên, ông rất vui mừng, và mọi người trong cuộc họp đều vỗ tay chúc mừng. Sau đó, tiến sĩ Emanuel Piori, giám đốc cơ quan nghiên cứu của IBM, đã đến gần ngài chủ tịch và từ tốn giải thích đầu đuôi câu chuyện. Khi ông Carey gọi đến tôi, tôi chỉ nói: “Chúng tôi cảm thấy rất hài lòng”. Đây là một lời nói khiêm tốn. Giải Nobel của Esaki là giải Nobel đầu tiên dành cho một nhà khoa học người Nhật làm việc trong ngành công nghiệp bởi tất cả những người đoạt giải Nobel khác đều là các giáo sư đại học. Và thành thực mà nói thì công ty Sony lúc bấy giờ chỉ là một công ty còn rất non trẻ trong ngành công nghiệp Nhật Bản.

Tiến sĩ Kikuchi, giám đốc trung tâm nghiên cứu của chúng tôi, nói rằng dù ai đó có cho rằng Nhật Bản theo đuổi cái mà ông gọi là “sự sáng tạo có được do điều chỉnh cho thích hợp” mà các nhà khoa học và các kỹ thuật viên Nhật Bản đã vận dụng trong giai đoạn chạy đua phát triển với các nước khác hay theo đuổi cái được gọi là “sự sáng tạo độc lập” được áp dụng ngày nay đi chăng nữa thì rõ ràng là nước Nhật hiện nay đã trở thành một quốc gia hùng mạnh trong lĩnh vực khoa học công nghệ trên thế giới. Giờ đây, Nhật Bản đã được Mỹ và Tây Âu đối xử một cách bình đẳng. Khi các hội nghị về khoa học kỹ thuật được tổ chức tại Nhật Bản, chẳng hạn như hội nghị về công nghệ máy tính thế hệ thứ năm được tổ chức tại Tokyo vào năm 1984, các nhà nghiên cứu hàng đầu từ khắp nơi trên thế giới đều đến tham dự để tìm hiểu về sự tiến bộ kỹ

thuật của Nhật. Tại hội nghị này, các đại biểu nước ngoài lần lượt nêu rõ làm thế nào mà các dự án của Nhật với sự tham gia của nhiều công ty, tuy chỉ nhận được sự tài trợ rất ít từ phía chính phủ Nhật, lại khuyến khích chính phủ nước họ đầu tư vào những dự án trí tuệ nhân tạo vốn đã bị coi nhẹ cho đến khi các dự án của Nhật xuất hiện.

Như tiến sĩ Kikuchi đã nêu rõ, có rất nhiều loại hình sáng tạo khác nhau. Tại một cuộc họp giữa các nước châu Âu và châu Mỹ được tổ chức tại Viện Đại Tây Dương ở Paris vào tháng Mười Hai năm 1985, tôi phát biểu rằng nhân tố chủ chốt trong ngành công nghiệp là tính sáng tạo. Tôi nói rằng có ba loại hình sáng tạo: sáng tạo về công nghệ, về kế hoạch hóa sản phẩm và về marketing. Nếu chúng ta chỉ có một trong ba loại hình sáng tạo này mà thiếu mất hai loại hình kia thì chẳng khác nào tự mình đánh bại mình trong kinh doanh.

Để làm sáng tỏ một số vướng mắc còn tồn đọng về tính sáng tạo của người Nhật, tôi phải nhấn mạnh rằng nét độc đáo trong sự phát triển kỹ thuật công nghệ của Nhật chính là tính độc lập của nó với công nghệ quốc phòng. Chúng ta đều biết rằng phần nhiều công nghệ của Mỹ và châu Âu đều có sự ràng buộc chặt chẽ với các hoạt động quốc phòng vốn được chính phủ cấp vốn thực hiện. Điều này tất nhiên là có lợi. Nhưng ở Nhật, nơi không có ngành công nghiệp quốc phòng, chúng tôi phải không ngừng thay đổi để đáp ứng yêu cầu của thị trường tiêu dùng và đưa những tiến bộ kỹ thuật vào phục vụ cho các gia đình. Và thật thú vị là ngược với xu hướng ở Mỹ và châu Âu, hiện nay, những bí quyết kỹ thuật của Nhật Bản vốn không sử dụng vào mục đích quốc phòng lại đang được các cơ quan quốc phòng của cả Mỹ lẫn châu Âu tìm kiếm. Trên thực tế, một hiệp định về trao đổi công nghệ giữa Mỹ và Nhật Bản đã được ký kết. Hiệp định này đề cập tới công nghệ xử lý hình ảnh có sử dụng các thiết bị ghép điện tích do Nhật thiết kế để chuyển các thông tin tương tự thành thông tin kỹ thuật số, từ đó tạo ra những hình ảnh đẹp, hữu ích và dễ biến đổi hơn.

Đồng thời, tôi nghĩ cũng cần chỉ ra rằng ở Nhật, hầu hết các công trình nghiên cứu khoa học và kỹ thuật tiên tiến đều do các trường đại học quốc gia thực hiện, chứ không phải là các trường đại học tư. Những trường đại học quốc gia này thường cố gắng tránh những ảnh hưởng từ bên ngoài đặc biệt là những ảnh hưởng từ giới kinh doanh tư nhân và giữ vững tính độc lập của mình. Đó chính là lý do tại sao ở Nhật, việc hợp tác giữa các ngành và các trường đại học lại khó

đạt được hơn ở bất kỳ nơi nào khác. Trong khi đó tại Mỹ, việc trao đổi nguồn nhân lực và kết quả nghiên cứu giữa các trường đại học và khu vực kinh tế tư nhân là hoàn toàn phổ biến.

Ngành công nghiệp tư nhân Nhật Bản là đối tượng phải chịu phần lớn chi phí khi tiến hành các cuộc nghiên cứu. Điều này trái ngược với quan điểm cho rằng sự hợp tác giữa giới kinh doanh và chính phủ Nhật là nhân tố quan trọng dẫn đến sự thành công của thương mại Nhật Bản. Trên thực tế, vào năm 1984, 77,7% chi phí cho nghiên cứu và phát triển là do các doanh nghiệp chi trả, còn Chính phủ chỉ trả 22% chi phí mà thôi. Một số người trong giới kinh doanh chúng tôi có cảm giác rằng Chính phủ không thực sự giúp đỡ giới kinh doanh, trái lại, còn tạo thêm những trở ngại đối với công cuộc đổi mới và phát triển kỹ thuật thông qua các biện pháp can thiệp quá mức và những quy định đã lỗi thời của mình.

Lực lượng lao động có trình độ cao của Nhật không ngừng chứng minh khả năng sáng tạo của mình. Trong giai đoạn khôi phục đất nước sau chiến tranh, lao động giá rẻ là một lợi thế đối với ngành công nghiệp có trình độ công nghệ thấp nhưng đang cố gắng vươn lên của Nhật. Ngày nay, khi nền sản xuất công nghiệp đòi hỏi phải có trình độ kỹ thuật tiên tiến, nước Nhật thật may mắn là đã có trong tay lực lượng lao động có trình độ cao, có khả năng đối mặt với thách thức mới này. Và mặc dù chi phí lao động giờ đây là khá cao nhưng sự thông minh sáng tạo của người lao động Nhật Bản chính là một nhân tố sẽ tiếp tục trở thành một lợi thế của ngành công nghiệp Nhật Bản.

Hiện nay, ngày càng nhiều người dân Nhật tỏ ra bất mãn với hệ thống giáo dục hiện tại của nước nhà. Hệ thống đó buộc học sinh, sinh viên phải mất quá nhiều thời gian vào công việc đèn sách để vượt qua các kỳ thi và được vào học những trường danh tiếng. Hệ thống này không cho phép học sinh, sinh viên dành đủ thời gian cho việc thử nghiệm và phát huy những suy nghĩ độc đáo của họ. Hệ thống này vẫn có hiệu quả khá tốt cho đến ngày nay, nhưng nước Nhật cũng đang tìm kiếm giải pháp để hệ thống giáo dục này trở nên hiệu quả hơn và phù hợp với thời đại mới. Công ty chúng tôi thường đòi hỏi nhân viên đưa ra những suy nghĩ độc đáo, sáng tạo, và thực tế là chúng tôi đã nhận được rất nhiều ý tưởng hay. Đứng trên lập trường quản lý, tôi cho rằng việc biết cách đánh thức bản năng sáng tạo ở mỗi con người là vô cùng quan trọng. Và quan niệm của tôi là bất cứ ai cũng có khả năng sáng tạo nhưng rất ít người biết cách phát huy khả năng đó.

Theo tôi, giải pháp đối với vấn đề khơi dậy tính sáng tạo của mỗi người là luôn đặt ra mục tiêu. Một thí dụ điển hình nhất cho giải pháp này là dự án tàu vũ trụ Apollo của Mỹ. Khi Liên Xô phóng vệ tinh nhân tạo đầu tiên của thế giới, Sputnik, lên quỹ đạo, và sau đó đưa người đầu tiên bay vào thám hiểm vũ trụ thì đây thực sự là một cú sốc đối với Mỹ. Nhiều nước trước đây vẫn luôn coi Mỹ là một quốc gia bậc thầy về sự đổi mới và sáng chế khó có thể tin rằng một quốc gia nào khác lại có khả năng là nước đầu tiên chinh phục khoảng không vũ trụ. Ngay sau đó, Mỹ bắt đầu triển khai một chương trình chạy đua nhằm đuổi kịp Liên Xô, nhưng chỉ đến khi Tổng thống Kennedy đặt ra một mục tiêu rõ ràng là phải đặt chân lên mặt trăng trong vòng 10 năm tới thì mọi việc mới thay đổi. Mục tiêu này quả là một thách thức to lớn. Điều đó có nghĩa là Mỹ cần phải thực hiện một bước nhảy vọt. Không ai biết cần phải bắt đầu như thế nào, tất cả biện pháp đưa ra chỉ mang tính lý thuyết mà thôi. Các cuộc nghiên cứu phải được tiến hành ngay lập tức. Cần phải có bao nhiêu năng lượng? Cần thiết kế một hệ thống điều khiển tàu như thế nào? Phải phát triển loại máy tính gì? Và cuối cùng là cần phải có những vật liệu mới. Người Mỹ đã phát minh ra sợi các-bon, ngay cả những vật đơn giản nhưng hữu ích như khóa Velcro cũng được sáng tạo ra nhờ chương trình này. Người Mỹ cũng phát minh ra hệ thống điều khiển quán tính, một khái niệm hoàn toàn mới mà ngày nay vẫn thường được sử dụng trên các máy bay dân dụng.

Khi cần đạt một mục tiêu nào đó, nhiều người đã trở nên rất sáng tạo. Các nhà quản lý phải đặt ra mục tiêu và theo sát các mục tiêu đó, khuyến khích nhân viên thực hiện tốt công việc. Trên thực tế, các chương trình Không Cho Phép Xảy Ra Sai Sót (Zero Defects) của NASA đã có ảnh hưởng rất lớn đối với những chương trình quản lý chất lượng của Nhật. Chúng tôi đã phải trải qua một cuộc vật lộn khá vất vả để đáp ứng được các tiêu chuẩn chất lượng cao của Mỹ trong cuộc chiến tranh Triều Tiên (1950 - 1953). Khi đó, các đơn đặt hàng thiết bị quân sự của Liên Hiệp Quốc với Nhật đã tạo nên sự tăng trưởng vượt bậc cho ngành công nghiệp Nhật Bản và cũng tạo ra các tiêu chuẩn quân sự đòi hỏi chất lượng cao hơn so với những sản phẩm dân dụng thông thường. Người dân Nhật Bản chúng tôi vẫn ghi nhớ sâu sắc những tiêu chuẩn về thiết bị quân sự cũng như về các chương trình Không Cho Phép Xảy Ra Sai Sót của Mỹ.

Thật trớ trêu thay, “vị thánh đỡ đầu” cho công việc kiểm tra chất lượng sản phẩm ở Nhật lại là một người Mỹ tên là W. Edwards Deming. Ông gần như là một người vô danh tại chính quê

hương của mình cho tới khi những quan điểm của ông về kiểm tra chất lượng sản phẩm tỏ ra có tác động to lớn tới các công ty Nhật Bản. Người Mỹ sau đó đã chú ý hơn tới những quan điểm của ông nhưng họ chưa thực sự quan tâm nhiều như người Nhật. Trong thực tế, được trao tặng giải thưởng Deming về chất lượng là một trong những danh hiệu cao quý nhất mà một công ty Nhật có thể đạt được. Công ty Sony chúng tôi cũng luôn đặt vấn đề chất lượng lên hàng đầu, đơn giản vì chất lượng sản phẩm càng tăng thì công ty càng ít gặp các vấn đề về dịch vụ. Chúng tôi đã rất hài lòng, tự hào và vô cùng ngạc nhiên khi biết rằng một chiếc máy ghi âm cát-xét của Sony được mang theo tàu vũ trụ Apollo 11 bay lên Mặt trăng và được dùng để phát nhạc ngược trở lại Trái đất. Mặc dù NASA đã tốn rất nhiều tiền cho việc đảm bảo hoạt động bình thường của các loại máy móc thiết bị dùng cho chương trình trong tình trạng không trọng lượng như bút chì máy chẳng hạn, nhưng chiếc máy ghi âm mà các phi hành gia sử dụng là một chiếc bình thường bán ngoài thị trường, chiếc máy ghi âm này đã được kiểm tra và được chấp nhận sử dụng mà không cần phải gia cố hoặc cải tiến thêm. Chúng tôi không được biết chuyện này từ trước, và sau khi nghe tin này, tôi có nói đùa với các kỹ sư của công ty rằng họ đã thiết kế loại máy ghi âm vượt quá khả năng sử dụng đặt ra. Tôi nói: "Chiếc máy này không nhất thiết phải hoạt động trong tình trạng không trọng lượng, nó chỉ cần hoạt động tốt ở bất cứ nơi nào trên Trái đất mà thôi". Khi một kỹ sư hay một nhà khoa học được hướng đến một mục tiêu cụ thể, họ sẽ cố gắng đạt được mục tiêu đó. Nhưng nếu công ty không đặt ra cho họ mục tiêu mà chỉ đưa cho họ thật nhiều tiền và bảo: "Các anh hãy sáng tạo ra một thứ gì đó đi" thì chẳng thể mong đợi có được thành công nào cả.

Đó cũng chính là vấn đề mà các viện nghiên cứu của chính phủ Nhật Bản đang gặp phải. Chính phủ Nhật tin rằng nếu các viện nghiên cứu được cấp vốn đầy đủ và có được những phòng thí nghiệm lớn với trang thiết bị tối tân nhất thì tất yếu sẽ nảy sinh sự sáng tạo. Nhưng thực tế lại không phải như vậy. Khi tôi còn là sinh viên, một trong những công ty điện tử hàng đầu của Nhật đã xây dựng một phòng thí nghiệm mới tại một khuôn viên nhiều cây cối rất đẹp ở miền Trung nước Nhật. Đó là một phòng thí nghiệm được thiết kế đẹp mắt và được trang bị những máy móc hiện đại nhất thời bấy giờ, và các nhà khoa học ở đó đã có một nơi làm việc tuyệt vời mà những đồng nghiệp khác trong ngành luôn mong muốn. Công ty này yên trí rằng cứ chi thật nhiều tiền cho các nhà khoa học thì sẽ có được những thành quả nhất định. Nhưng họ nhận được rất ít thành quả từ phòng thí nghiệm này, ngoại trừ việc nhiều nhà nghiên cứu ở đây sử

dụng phần lớn thời gian của mình vào những công trình nghiên cứu phục vụ cho việc lấy thêm bằng cấp bằng chi phí của công ty. Cuối cùng thì công ty đó đã góp phần đào tạo ra rất nhiều tiến sĩ khoa học nhưng chẳng cho ra đời được sản phẩm nào cả. Chính phủ Nhật cũng đi theo lối mòn tương tự và tất nhiên cũng chẳng gặt hái được thành quả nào. Trong ngành công nghiệp, chúng ta cần phải có một cơ sở lý luận vững chắc và phải tiến hành nghiên cứu sơ bộ, từ đó mới có thể phát minh ra những điều mới mẻ. Nhưng tôi hiểu rằng chỉ khi có được mục tiêu rõ ràng thì chúng ta mới có thể tập trung những nỗ lực của mình vào một công việc nào đó.

Tôi không có ý phủ nhận giá trị của những công trình nghiên cứu cơ bản. Trên thực tế, ngay lúc này chúng tôi cũng đang tham gia nhiều cuộc nghiên cứu đó, và tôi tin rằng trong tương lai, ngành công nghiệp Nhật Bản cần phải tham gia tích cực hơn nữa vào hoạt động này, vì loại hình nghiên cứu như vậy là rất cần thiết cho việc sáng tạo kỹ thuật công nghệ mới. Mức chi tiêu của Nhật Bản cho nghiên cứu cơ bản ngày nay đang tăng lên với tỉ lệ nhanh hơn so với mức chi cho nghiên cứu và phát triển chung. Nhưng Nhật Bản không nên dừng lại ở đó. Một báo cáo do Cơ quan Khoa học và Công nghệ Nhật Bản đưa ra vào năm 1985 cho biết sự tham gia của Nhật Bản vào công tác nghiên cứu cơ bản "chưa thể được coi là đã đầy đủ". Bản báo cáo này cũng chỉ ra rằng mặc dù mức đầu tư của Nhật vào nghiên cứu và phát triển cao hơn so với 3 nước lớn ở châu Âu nhưng mức chi cho nghiên cứu cơ bản lại thấp hơn và có vẻ như đang dần giảm xuống ở các trường đại học và các viện nghiên cứu của Chính phủ, điều đó có nghĩa là gánh nặng chi phí đang ngày càng tăng đối với ngành công nghiệp Nhật Bản.

Khi chúng tôi thành lập công ty và ngay cả trước khi chúng tôi nắm vững được khả năng của mình, biết rõ số người đang làm việc cho công ty, hiểu rõ về tài năng và chuyên môn của các nhân viên, Ibuka đã nói: "Chúng ta hãy cùng chế tạo ra máy ghi âm". Ibuka đã nói như vậy ngay cả trước khi chúng tôi biết được chiếc băng được làm bằng chất liệu gì, được phủ ngoài như thế nào hay thậm chí là trông ra sao. Chúng tôi bắt tay vào việc chế tạo các sản phẩm mới, đặc biệt chứ không nghiên cứu khoa học thuần túy. Nhưng khi công ty phát triển lên, chúng tôi cần phải đi sâu hơn vào lĩnh vực này để có thể chế tạo sản phẩm và các bộ phận của sản phẩm, để sản xuất ra các mặt hàng độc quyền của mình như chất bán dẫn, bóng bán dẫn, vi mạch và các thiết bị ghép điện tích. Dần dần, ranh giới giữa các loại hình nghiên cứu khác nhau có xu hướng đan xen lẫn vào nhau. Chúng tôi chẳng bao giờ trông chờ vào sự giúp đỡ của chính phủ. Khi thấy có

điều gì mới hay bắt gặp một hiện tượng nào đó, phản ứng có phần hơi khác biệt của người Nhật chúng tôi lúc nào cũng là đặt ra câu hỏi: "Ta có thể sử dụng nó như thế nào đây? Ta có thể làm gì với nó? Ta có thể ứng dụng nó như thế nào để sản xuất được một sản phẩm hữu ích?"

Khi thấy máy ghi hình được các đài truyền hình lớn ở Mỹ sử dụng, chúng tôi nghĩ rằng người dân cũng cần có loại máy tương tự để sử dụng tại nhà. Những chiếc máy truyền hình cỡ lớn được các đài truyền hình sử dụng thật là cồng kềnh và đắt tiền. Chúng tôi bắt đầu làm việc với mục tiêu là đưa chiếc máy này vào sử dụng trong gia đình. Mỗi khi sáng chế ra một mẫu máy mới, chúng tôi lại cảm thấy kích thước chiếc máy này có thể nhỏ hơn nữa. Nhưng kích thước của chiếc máy vẫn chưa đủ nhỏ đối với Ibuka. Tuy nhiên, không ai trong chúng tôi biết chính xác là chúng tôi đang hướng tới đâu cho đến khi Ibuka đặt một quyển sách lên bàn họp và nói rằng đây chính là mục tiêu của công ty, một chiếc máy nhỏ bằng một quyển sách và có thể thu được ít nhất một chương trình truyền hình kéo dài một tiếng. Điều này đã tập trung nỗ lực sáng chế của chúng tôi. Đây không chỉ là vấn đề chế tạo ra một chiếc máy truyền hình nhỏ mà một phương thức hoàn toàn mới về thu hình và đọc băng hình cũng cần được nghĩ tới.

Nhà nghiên cứu xuất sắc của chúng tôi, Nobutoshi Kihara, đã phát minh ra một hệ thống có thể tận dụng những khoảng trống giữa các dải băng của chất liệu ghi hình trên các băng video thông thường. Những dải băng trắng này (được gọi là các đoạn băng bảo vệ) có tác dụng chống tình trạng nhiễu hoặc tràn tín hiệu khi mỗi dải băng của chất liệu thu chương trình được ghi hình và phát lại. Nhưng điều này có nghĩa là một nửa cuốn băng không được dùng tới trừ mục đích tạo nên những khoảng trống ngăn cách giữa các dải băng của chương trình. Kihara nghĩ tại sao lại không ghi hình vào các khoảng trống, tăng khả năng lưu trữ và tránh tình trạng bị nhiễu bằng cách sử dụng hai bộ phận ghi hình - đọc hình và đặt hai bộ phận này nghiêng với nhau một góc khoảng 90 độ để chúng không thể đọc lẫn hay làm nhiễu hình ảnh được ghi lại ngay sau đó. Cần phải thiết kế, chế tạo một trống quay mới cho đầu thu - phát, và phát triển một chiếc máy khác, nhưng phải sau nhiều tháng thử nghiệm, nhóm của Kihara mới sản xuất được một hệ thống hoạt động hoàn hảo. Như vậy, chúng tôi đã chế tạo ra một hệ thống video hoàn toàn mới dùng cho gia đình với chất lượng hình ảnh rõ nét chưa từng có.

Chúng tôi đã tự hào một cách hoàn toàn chính đáng về sản phẩm Betamax của mình. Từ "beta" theo tiếng Nhật có nghĩa là một nét bút tuyệt tác hoặc một bức vẽ hoàn hảo mà không có bất kỳ

một điểm trắng hoặc một chỗ cách quãng nào. Kihara đã dùng từ này để chỉ việc tận dụng toàn bộ phần cuối băng mà không giành chỗ trống nào cho việc bảo vệ. Âm thanh beta gần giống với chữ cái beta trong tiếng Hy Lạp và các âm bội khoa học của nó, nên công ty chúng tôi đặt tên cho sản phẩm mới này là Betamax.

Ban quản trị của một công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp cần liên tục đặt ra mục tiêu cho đội ngũ kỹ sư của mình. Đó có lẽ là công việc quan trọng nhất mà ban quản trị cần đặt ra cho các kỹ sư. Nếu mục tiêu được đặt ra là sai lầm thì công ty đã lãng phí các khoản tiền cho việc nghiên cứu và phát triển, vì thế, cần có phần thưởng cho cán bộ quản lý đã đề ra mục tiêu đúng đắn. Và theo quan điểm của tôi, điều này có nghĩa là những người làm nhiệm vụ điều hành kinh doanh cần phải biết rõ về công việc kinh doanh của mình. Nếu người phụ trách kế toán hồi đó chịu trách nhiệm quản lý công ty nhỏ của chúng tôi vào năm 1946 thì công ty chúng tôi sẽ chỉ là một công ty nhỏ sản xuất các bộ phận, linh kiện cho những công ty lớn mà thôi. Tương tự như vậy, một nhà khoa học không phải lúc nào cũng là người lãnh đạo tốt nhất.

Lúc sinh thời, Peter Goldmark nổi tiếng là một con người giàu trí sáng tạo, một kỹ sư xuất sắc. Ông đã phát minh ra đĩa ghi âm chạy chậm và sau đó trở thành giám đốc các phòng thí nghiệm của hãng CBS. Ông đã nảy sinh ra ý tưởng về một loại máy ghi hình sử dụng phim ảnh đen trắng và chế độ in dựa trên chùm điện tử. Ông đã trình bày ý kiến đó trước Hội đồng Quản trị hãng CBS và họ rất thích ý tưởng này. Tất nhiên, không có ai trong Hội đồng quản trị, kể cả ngài chủ tịch Bill Paley, có hiểu biết về khoa học kỹ thuật. Tất cả họ đều mới bước vào lĩnh vực công nghệ chế tạo nên họ không thể đánh giá được sáng kiến này. Goldmark đã có rất nhiều thành tích về mặt phát minh, ông cũng là người có khả năng thuyết phục người khác tin mình, và có lẽ chẳng ai có thể đưa ra được những câu hỏi cần thiết. Dù thế nào thì Hội đồng quản trị cũng quyết định đầu tư một số tiền lớn vào hệ thống này. Goldmark đến gặp tôi để trình bày về ý tưởng này với hy vọng chúng tôi sẽ sử dụng hệ thống đó, nhưng lúc đó chúng tôi đã đi sâu nghiên cứu cách ghi hình sử dụng hệ thống từ tính đơn giản hơn rất nhiều.

Tôi nói với ông ta rằng: “Peter, chúng tôi là những chuyên gia về máy ghi hình. Chúng tôi đã nghiên cứu máy ghi hình từ tính từ rất lâu rồi, và nó hoạt động rất tốt. Chúng tôi không nghĩ sẽ đi theo hướng của ông đâu”. Ông ta tỏ ra rất thất vọng, nhưng tôi nói ngay với ông ta rằng theo tôi, phương pháp quang hóa quá phức tạp, ông ta có thể mắc rất nhiều sai lầm với ý tưởng này.

CBS vẫn hướng tới hệ thống này (họ gọi đó là EVR) và chi rất nhiều tiền cho EVR, nhưng rốt cuộc lại bỏ dở. Mặc dù hệ thống đó thật sự mang tính đổi mới nhưng lại không khả thi về mặt kinh doanh.

Một thí dụ khác là về hãng RCA, hãng này đi vào kinh doanh đĩa video sử dụng hệ thống điện dung cơ khí nhưng cuối cùng đã phải chịu thiệt hại hàng triệu đô la vì hệ thống này thất bại. Cho dù thiết kế, công nghệ, việc bán hàng hay xúc tiến bán hàng có tồi tệ hay không thì sự thất bại của hệ thống này vẫn thuộc về chính ban quản trị. Các cán bộ quản lý quả là trong thế bất lợi rất lớn khi không có khả năng đánh giá về mặt kỹ thuật xem sản phẩm có khả thi hay không. Tôi vẫn luôn nghĩ quan điểm các nhà quản lý chuyên môn có thể chuyển từ ngành này sang ngành khác là vô cùng nguy hiểm. Ngay cả khi họ hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh và hiểu biết về lĩnh vực này thì vẫn chẳng có gì đảm bảo là họ nắm bắt được mọi cơ hội và không phạm sai lầm, nhưng ít nhất thì lợi thế cũng thuộc về phía họ.

Hãng Texas lnstruments (TI) đã tỏ ra có khả năng nhìn xa trông rộng khi chế tạo máy thu bán dẫn tần số cùng thời điểm khi chúng tôi cũng đang vất vả vì sản phẩm này. (Hãng Western Eletronic cũng đã cấp phép cho Texas Instruments sử dụng công nghệ này). Texas Instruments trở thành nhà cung cấp máy thu bán dẫn chính cho IBM và nhiều công ty khác hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp, hãng này cũng tham gia vào các hợp đồng ký kết với bộ quốc phòng Mỹ. Sau đó, hãng Texas Instruments đã phát minh ra vi mạch, đây là một thành tựu lớn trong lĩnh vực công nghệ sử dụng chất bán dẫn. Hãng này cũng giúp đỡ công ty Regency, đây là công ty đưa chiếc máy thu bán dẫn đầu tiên ra thị trường trước chúng tôi một vài tháng. Tuy nhiên, hãng Texas Instruments lại không tiến hành các bước phát triển tiếp theo và tận dụng thị trường rộng lớn mà họ có thể đã nắm được trong công tác tiêu thụ sản phẩm. Như tôi đã nói tới ở trên, chiếc máy thu bán dẫn của công ty Regency chỉ xuất hiện trên thị trường trong một thời gian ngắn. Có lẽ chúng tôi sẽ chứng kiến họ thu được nhiều lợi nhuận nếu họ vẫn có mặt trên thị trường, nhưng lại không hề có cuộc cạnh tranh nào vì dường như hãng Texas Instruments không thấy những chiếc máy thu loại nhỏ có triển vọng gì trong tương lai. Công ty chúng tôi thì lại nghĩ ngược lại.

Có ý tưởng hay, phát minh tốt nhưng vẫn không thành công là điều hoàn toàn có thể xảy ra. Vì thế, việc kế hoạch hóa sản phẩm, tức là quyết định ứng dụng công nghệ vào sản phẩm đã được

đặt ra như thế nào luôn đòi hỏi phải có tính sáng tạo. Và một khi bạn đã có trong tay một sản phẩm tốt, điều quan trọng là phải vận dụng óc sáng tạo để bán sản phẩm ra thị trường. Chỉ với ba loại hình sáng tạo là công nghệ, kế hoạch hóa sản phẩm và marketing, công chúng mới có thể đón nhận lợi ích của công nghệ mới. Và nếu không có một tổ chức cùng hợp tác, đôi khi là trong một quãng thời gian rất dài, chúng ta khó mà nhận được những thành quả của các dự án mới.

Người ta từng nói rằng tính sáng tạo của doanh nghiệp không còn tồn tại ở Nhật nữa vì đất nước chúng tôi đã có quá nhiều công ty khổng lồ. Nhưng vốn đầu tư ngày nay lại luôn sẵn có, vì thế, chúng ta sẽ thấy được những thành quả của các công ty nhỏ mới thành lập nhưng biết đổi mới. Chúng tôi thúc đẩy tính sáng tạo ngay trong công ty của mình thông qua một phương pháp quản lý thích hợp. Chúng tôi có một hệ thống phân nhóm, trong đó mỗi nhóm như nhóm tivi, video, từ tính, âm thanh đều có ban quản lý riêng chịu hoàn toàn trách nhiệm về lĩnh vực mà họ phụ trách. Do đó, khi cán bộ quản lý hoặc nhân viên của mình có một ý tưởng mới hoặc một sáng kiến, một biện pháp hoặc một quy trình kỹ thuật mới, người quản lý sẽ có quyền trình bày lên ban quản trị cấp cao. Nếu ban quản trị, với sự hiểu biết về công nghệ của mình, thấy có khả năng thực hiện những ý tưởng mới này thì chúng tôi sẽ trao cho họ quyền thực hiện. Còn nếu không, đôi khi có những sự lựa chọn khác đòi hỏi phải từ bỏ dự án.

Mới đây, một nhà nghiên cứu trẻ của công ty chúng tôi đã nảy sinh sáng kiến về hệ thống hiển thị plasma có thể sau này sẽ thích hợp với dùng cho màn hình máy tính, thậm chí là cả ti vi màn hình phẳng. Nhưng chúng tôi thấy sáng kiến này dường như còn quá xa vời, chưa cần thiết phải đầu tư nhiều thời gian và tiền bạc vào thời điểm đó. Vì thế, chúng tôi đã cung cấp cho anh ta một ít vốn, anh ta kiếm được thêm một số tiền nữa và quyết định tự thành lập công việc kinh doanh của mình. Chúng tôi không muốn để người nhân viên tài giỏi này ra đi, nhưng chúng tôi thấy rằng vì quá khát khao hoạt động độc lập nên anh ta có thể sẽ phát huy tài năng của mình tốt hơn trong môi trường làm việc của riêng mình.

Khi một sáng kiến nảy sinh trong hệ thống công ty Sony, người trình bày về sáng kiến đó phải tiếp tục có trách nhiệm nói rõ về ý tưởng của mình trước đội ngũ kỹ thuật, thiết kế, sản xuất, marketing, và đưa ra một kết luận logic về sáng kiến này dù cho đó là một quy trình nội bộ hay một sản phẩm mới cần tìm mọi cách đưa ra thị trường. Bằng cách đó, tinh thần gia đình tiếp tục được duy trì, và từng nhóm hoặc các cá nhân trong nhóm có thể cảm thấy họ không chỉ là một

thành viên của nhóm mà còn là một nhà kinh doanh nữa, có trách nhiệm đóng góp một cách sáng tạo và có lợi vào sự phát triển chung của tất cả mọi người trong gia đình công ty Sony.

PHONG CÁCH NHẬT BẢN VÀ MỸ

Sự khác biệt

1.

Tôi đã có lần than phiền với một người bạn Mỹ là vào thời buổi này khó có thể tìm thấy thứ gì đó thực sự do Mỹ chế tạo. Anh ta đã trả lời: "Tại sao anh không chọn một vài luật sư của nước chúng tôi. Đó là sản phẩm chính cống do Mỹ chế tạo đấy". Cả hai chúng tôi đều phá lên cười vì câu nói đùa đó, nhưng câu chuyện thực sự lại không buồn cười đến vậy.

Trong suy nghĩ của tôi, luật sư đã trở thành một biểu tượng, vừa thể hiện cho sự khác nhau trong tác phong quản lý, kinh doanh giữa người Nhật và người Mỹ, vừa nói lên sự yếu kém trong hệ thống tư pháp của Mỹ. Tôi đã có dịp nói hết sức thẳng thắn về vấn đề luật sư tại nhiều buổi gặp gỡ trên đất Mỹ, kể cả ở trường Quản trị John F. Kennedy tại Đại học Harvard.

Người Mỹ biết là hầu hết các vấn đề pháp luật đều liên quan đến các quan hệ giữa các công ty tư nhân với nhau, giữa các công ty đó với chính phủ và các cơ quan chức năng của nó như Uỷ ban Chứng khoán và Uỷ ban Thương mại Công bằng. Người Mỹ dường như cho đó là việc bình thường, đơn giản, nhưng tôi thì không thể nghĩ như vậy. Những vấn đề pháp luật có tác động lớn đến cách thức tiến hành kinh doanh và cả cách nhìn của các nhà kinh doanh về vai trò của họ trong xã hội Mỹ. Dường như các nhà kinh doanh Mỹ nghĩ rằng việc cứ phải ngoái cổ lại nhìn xem có ai định kiện cáo gì mình không là chuyện đương nhiên. Họ luôn phòng thủ phía sau thay vì tiến lên phía trước và tính cho tương lai xa hơn. Sự thâm nhập của giới luật sư và tâm lý tham chiếu pháp luật vào nhiều mặt đời sống kinh doanh của Mỹ lại trái ngược với triết lý và tác phong quản lý của Nhật Bản. Tuy nhiên, vì công việc kinh doanh của Nhật đang ngày càng được quốc tế hóa, chúng tôi, những người Nhật cũng phải quan tâm hơn đến vấn đề pháp lý. Tôi hy vọng chúng tôi sẽ không đi theo con đường như của Mỹ. Tôi vẫn thích hệ thống pháp luật của Nhật hơn mặc dù tôi cũng học được nhiều điều từ hệ thống pháp luật của Mỹ. Tôi không cho là tất cả những gì chúng tôi đang áp dụng ở Nhật đều tốt, bởi thực tế không hẳn như vậy. Nhưng

tôi tin việc hiểu rõ được sự khác nhau giữa hai hệ thống này có thể giúp làm sáng tỏ một số quan niệm sai lầm.

Tôi đã gặp ông Graham Allison - hiệu trưởng Trường Kennedy thuộc Đại học Harvard tại Hội nghị Shimoda, hội nghị thường niên tại Nhật của giới trí thức, kinh doanh và các giới khác của Nhật và Mỹ. Tên hội nghị Shimoda được đặt theo tên thành phố Shimoda của Nhật, nơi Mỹ đặt tòa lãnh sự đầu tiên. Các hội nghị này là cơ hội lớn cho cả hai nước trao đổi, phân tích và bầy tỏ quan điểm nhằm tăng sự hiểu biết hay đơn giản chỉ là cơ hội để làm quen với nhau. Qua các cuộc trao đổi giữa tôi và ông Hiệu trưởng Allison, có thể do tôi đã rất hào hứng nói về chủ đề luật sư nên ông ta đã mời tôi đến thuyết trình tại trường và trong thư mời ông có giao cho tôi một chủ đề khá thách thức: “Vai trò của luật sư trong việc cản trở những nỗ lực kinh doanh ở Mỹ”.

Khi bắt đầu nghiên cứu chủ đề mình sắp thuyết trình, tôi phát hiện ra nhiều nhà kinh doanh đã và đang tỏ ra lo ngại về những rắc rối mà giới luật sư gây ra cho công việc kinh doanh nói riêng và cho xã hội Mỹ nói chung. Cách đây vài năm, một người bạn tôi là John Opel làm việc cho hãng IBM có viết một bài báo với tựa đề “Xã hội chuộng kiện cáo của chúng ta”. Vì thế, tôi không phải là người duy nhất cho rằng giới luật sư và việc kiện cáo đã trở thành những vật cản lớn đối với công việc kinh doanh và đôi khi còn tồi tệ hơn. Có lần, một người bạn Mỹ cho tôi biết có những vụ kiện tai nạn giao thông, luật sư can thiệp và lấy 65% số tiền bảo hiểm hay tiền thắng kiện, chỉ để lại cho nạn nhân 35%. Đây quả là tình huống khá kinh ngạc theo quan điểm của người Nhật Bản chúng tôi.

Ở Mỹ hiện có hơn 500.000 luật sư và theo tôi biết hàng năm hơn 39.000 người thi lấy bằng luật sư. Do đó, số lượng luật sư tiếp tục gia tăng. Rất nhiều người có bằng luật học ở Mỹ mặc dù họ không định hành nghề luật. Ở Nhật, chúng tôi có khoảng 17.000 luật sư, và con số này chỉ tăng thêm khoảng 300 người một năm. Kỳ thi sát hạch cấp bằng luật học rất khó cho nên chưa đến 3% số người dự thi vượt qua kỳ thi này. Những người thi đỗ sẽ được vào học tại Viện Đào tạo Nghiệp vụ Pháp lý Quốc gia, tại đây, họ có thể lựa chọn 1 trong 3 ngành luật: công tố, thẩm phán hay luật sư.

300 người tốt nghiệp hàng năm ở Viện Đào tạo Nghiệp vụ Pháp lý Quốc gia thường được phân bổ đều cho 3 ngành: công tố, thẩm phán và luật sư. Tất nhiên, vẫn có hàng nghìn thanh niên đã học và lấy bằng luật sư đang làm cho các công ty tư nhân và giúp các công ty này giải quyết những vấn đề luật pháp giống như các luật sư ở Mỹ vậy, chỉ khác một điều họ không làm công việc tranh tụng trước tòa. Còn những người khác được đào tạo chuyên ngành luật đôi khi đảm nhiệm chức năng như một trọng tài phân giải. Tại Nhật, chúng tôi không có những công ty luật lớn như ở Mỹ, nơi hàng loạt bảng tên luật sư được ghi kín trên cửa ra vào, thậm chí trên tường ở mặt tiền của công ty. Hơn nữa, ở Nhật khi có ai đó đâm đơn kiện lên tòa án dân sự, anh ta buộc phải đóng một khoản lệ phí không hoàn lại tuỳ thuộc vào nội dung kiện. Nếu anh ta thua kiện, anh ta lại phải trả án phí. Đây là một lý do mà tại sao trước đây chúng tôi rất do dự khi kiện công ty thương mại Balcom ra tòa án Tokyo về việc vi phạm bằng sáng chế máy ghi âm. Khi đó chúng tôi không thể để bị thua kiện, vì nếu vụ kiện kéo dài án phí sẽ càng nhiều lên.

Mặc dù ở Nhật chúng tôi không tích cực đào tạo luật sư nhưng các đơn từ kiện cáo vẫn chất đầy các tòa án. Phải mất nhiều năm mới có thể giải quyết hết khi phần lớn công việc này do một số ít luật sư đảm nhiệm. Tình trạng này cũng khiến người ta không muốn kiện những vụ không quan trọng lắm bởi vì họ biết khi họ kiện ra tòa thì phải mất một thời gian dài mới giải quyết xong. Chính vì thế, hầu hết các tranh chấp thông thường trong dân chúng và thậm chí nhiều trường hợp giữa các công ty đều được giải quyết dưới hình thức trọng tài phân xử. Nhưng cho dù các tòa án Nhật có nhiều đơn từ kiện cáo đến bao nhiêu đi nữa vẫn chẳng thấm vào đâu so với tình hình tòa án ở Mỹ. Theo tính toán của Opel thì vào năm 2010 ở Mỹ sẽ có gần 1 triệu trường hợp chờ kiện.

Khi tại Mỹ, người ta bận bịu với việc đào tạo ngày càng nhiều luật sư thì người Nhật chúng tôi còn bận bịu hơn trong việc đào tạo ra các kỹ sư. Chúng tôi có số lượng kỹ sư tốt nghiệp đông gấp hai lần so với Mỹ, điều này cũng có nghĩa là nếu so với quy mô dân số (dân số Mỹ đông gấp hai lần dân số Nhật) thì tỷ lệ kỹ sư của chúng tôi lớn gấp bốn lần. Riêng trong lĩnh vực điện tử, số kỹ sư tốt nghiệp hàng năm tại Nhật vào khoảng 24.000, trong khi ở Mỹ con số này chỉ là 7.000.

Với những số liệu như vậy, tôi đáp máy bay tới Boston (nơi tôi có kế hoạch diễn thuyết vào một ngày tháng Sáu năm 1982), sau đó đi xe hơi tới khu hành chính của đại học Havard -nơi ông

Allison đang đợi. Khi nhìn xuống những người đến dự buổi thuyết trình đang ngồi ở giảng đường Faneuil, tôi chợt nghĩ trong số này chắc hẳn có rất nhiều luật sư. Hơn nữa đây lại là đất Mỹ, do vậy tốt hơn là tôi nên bắt đầu bài thuyết trình của mình bằng câu phủ nhận trách nhiệm. Tôi nói: "Trước hết, tôi muốn nói rõ với các bạn rằng những gì tôi nói ở đây chỉ là những nhận xét cá nhân chứ không phải là quan điểm có ý nghĩa pháp lý. Tôi hoàn toàn không muốn đề cập đến bất kỳ vấn đề pháp lý nào".

Những người đến dự không hề biểu lộ thái độ thù địch mà chỉ cười khúc khích trước những lời nhận định ban đầu của tôi. Dù vậy, tôi cũng không thể không nói hết những gì mình thực sự đang nghĩ trong đầu. Tôi nói đến những kinh nghiệm về các thủ tục pháp lý của Mỹ mà tôi có được khi chúng tôi thành lập công ty tại Mỹ và những gì tôi đã học được. Là người Nhật Bản, chúng tôi bắt đầu khởi nghiệp với vốn kiến thức khá ít ỏi về luật pháp Mỹ, chủ yếu là những hiểu biết xoay quanh vấn đề bằng sáng chế và những quy định có liên quan trực tiếp đến những sản phẩm của chúng tôi. Chúng tôi không hề biết gì về hợp đồng, thanh toán hợp nhất, hay các vấn đề phức tạp như làm việc với các cơ quan của chính phủ Mỹ, công việc mà bạn phải thông qua luật sư chứ không thể tự mình làm được.

Tôi cũng nói rằng ngày nay trong công ty của chúng tôi có rất nhiều luật sư. Chúng tôi có quan hệ với rất nhiều hãng tư vấn luật tại Mỹ và các nơi khác, và họ cho chúng tôi những lời khuyên có ích. "Nhưng nếu chúng tôi quá nghe theo lời của các luật sư", tôi nói, "thì chúng tôi chẳng thể làm kinh doanh được. Vai trò của luật sư là rất quan trọng đối với các thương nhân, nhưng tôi nghĩ rằng nó vẫn không thể giúp tránh khỏi nguy hiểm. Ngay cả khi các luật sư tiên liệu tất cả các tình huống rủi ro có thể xảy ra thì vẫn còn những điều không thể đoán trước được". Tôi kể một câu chuyện vui về một anh bạn người Mỹ. Anh ta luôn sợ sẽ ngã đau khi sử dụng bồn tắm, do vậy anh ta bọc hết bồn tắm của mình bằng cao su. Nhưng cuối cùng, vào một đêm anh ta lại bị ngã gẫy chân trong phòng ngủ.

Khi vấn đề đã trở nên sôi nổi, tôi bèn đưa ra quan điểm của mình: "Nếu như công ty của bạn có quá nhiều luật sư, họ phải tìm việc, đôi khi phải tạo ra việc để làm. Tôi biết có nhiều luật sư ngồi ở đây, nhưng tôi nghĩ rằng đây là một vấn đề có thực. Đôi khi các luật sư lại làm cho những vụ kiện cáo nhỏ nhặt trở nên nghiêm trọng. Ở đất nước của các bạn, người ta luôn tìm cách kiện cáo lẫn nhau". Những vụ kiện nhỏ thường rất ít ở Nhật thì lại rất phổ biến ở Mỹ. Tôi biết hiện

nay, các vụ kiện đơn giản ở tòa án Mỹ thường liên quan đến lượng tiền bồi thường rất lớn, mà tôi nghĩ, do một luật sư bên ngoài tự ra giá cho một công ty Mỹ nào đó.

Theo ý kiến của cá nhân tôi, điều tồi tệ hơn là không một ai tỏ ra tin tưởng người khác trong cái không khí sặc mùi luật pháp ở Mỹ. Tôi thường nói với những trợ lý của mình rằng "Đừng bao giờ tin người khác", nhưng ý của tôi ở đây là bạn đừng nên tin rằng người khác sẽ làm một việc theo đúng ý bạn, và do vậy, đừng có bắt người khác phải làm cho bạn hoàn toàn hài lòng. Tại Nhật, chúng tôi thường đặt niềm tin vào những người khác, nhờ vậy mà chính phủ và ngành công nghiệp có thể giữ được mối quan hệ khá thuận hòa kể từ sau chiến tranh, dẫu không hoàn toàn tránh khỏi những va chạm, tranh cãi.

Tại Mỹ, các nhà kinh doanh thường không tin cậy những đồng nghiệp của mình. Nếu anh tin tưởng một đồng nghiệp của anh hôm nay thì ngày mai anh ta có thể trở thành đối thủ của mình bởi vì người ta thường xuyên chuyển từ công ty này sang công ty khác. Trước tình hình này, sự thiếu tin cậy lẫn nhau ngay trong Ban Giám đốc là điều không thể tránh khỏi. Ban quản lý không tin tưởng nhân viên của mình và nhân viên lại không tin tưởng Ban quản lý. Chính phủ không tin tưởng các tổ chức kinh doanh công nghiệp và ngược lại những tổ chức này cũng không hoàn toàn tin vào chính phủ. Ngay cả trong gia đình, người chồng đôi khi cũng không tin vợ mình và người vợ cũng có thể không tin chồng, mặc dù đó không hẳn là tính cách Mỹ. Dường như người duy nhất bạn có thể tin tưởng ở Mỹ là luật sư của mình. Những cuộc đối thoại và thư từ giữa luật sư và khách hàng đều được bảo mật theo luật. Tất cả những việc khác đều có thể bị phơi bày ở trước tòa, vậy người ta có thể tin được ai khác đây?

Bản thân tôi cũng đã gặp rất nhiều khó khăn với hệ thống pháp luật Mỹ, và vì thế tôi cảm thấy mình đủ hiểu biết để nói về vấn đề này. Chúng tôi đã thành lập công ty Sony America ở Mỹ. Trở thành những công dân kinh doanh của Mỹ có nghĩa là chúng tôi phải hiểu về chính phủ Mỹ và các thủ tục pháp lý của nước này. Điều may mắn là tôi đã được một luật sư giỏi là ông Edward Rosiny hướng dẫn tận tình. Đối với tôi để nắm bắt ngay được những điều cần thiết thật không phải là việc dễ dàng, nhưng tôi đã học được cách tuân thủ vô số các thủ tục pháp luật. Tuy nhiên, tôi nghĩ là ở Mỹ có tình trạng các thủ tục pháp luật gây nên rất nhiều phiền nhiễu mà tôi xin dẫn chứng dưới đây.

Năm 1968, Hiệp hội các ngành Công nghiệp Điện tử đã khiếu nại với Bộ tài chính rằng các nhà sản xuất ti vi Nhật đang bán sản phẩm của họ với giá thấp hơn ở thị trường Mỹ, tức là muốn bán phá giá hàng và việc này gây thiệt hại cho các nhà sản xuất trong nước. Công ty Sony tại Mỹ đã bị điều tra và sau đó, được chứng minh là không bán phá giá. Nhưng vì tất cả các công ty Nhật đều bị nghi ngờ, nên công ty Sony vẫn tiếp tục bị đặt dưới sự kiểm tra rất phiền nhiễu và phát sinh nhiều chi phí kéo dài suốt nhiều năm sau. Cuối cùng, tới năm 1975, công ty chúng tôi mới thoát ra khỏi cuộc điều tra về vụ này, mà thực ra chúng tôi không hiểu tại sao công ty chúng tôi bị đưa vào diện điều tra cả. Không dừng lại ở đó, vì những lý do kỹ thuật, cuộc điều tra còn kéo dài hơn 8 năm nữa mới thực sự kết thúc.

Trong khi cuộc điều tra trên đang được tiến hành thì năm 1970, những nhà sản xuất ti vi của Nhật, trong đó có hãng Sony, lại trở thành bị cáo trong một vụ kiện chống độc quyền mà nguyên cáo là một hãng sản xuất ti vi của Mỹ - Công ty Liên hiệp Điện Quốc gia (NUE), chuyên sản xuất ti vi nhãn hiệu Emerson. Đơn kiện này cũng tố cáo chúng tôi bán phá giá. Những nhân viên phụ trách luật giỏi nhất của chúng tôi phối hợp với những luật sư thuê ngoài phải mất 10 năm trời gian nan mới được tòa án quận ở Philadelphia xử thắng kiện, với lập luận rằng thật không logic khi liệt Sony vào danh sách những công ty bán phá giá ở Mỹ khi Sony luôn nổi tiếng là hãng có giá bán sản phẩm cao nhất tại thị trường này. Tuy thế, cũng phải mất thêm 2 năm rưỡi nữa, bản án mới được tòa phúc thẩm khẳng định.

Tôi những tưởng sự việc đến đây là kết thúc, nhưng thật ra tôi đã nhầm. Một liên minh giữa các nhà sản xuất ti vi màu và các liên đoàn của họ đã đệ đơn lên Uỷ ban Thương mại Quốc tế đòi bồi thường thiệt hại do lượng ti vi màu nhập khẩu từ Nhật tăng lên. Tổng thống Mỹ khi đó là Jimmy Carter đã không tăng thuế nhập khẩu ti vi Nhật thêm 20% như được đề nghị mà đã đàm phán một hiệp định với chính phủ Nhật Bản hạn chế nhập khẩu ti vi Nhật trong vòng 3 năm. Công ty chúng tôi cũng nằm trong phạm vi hiệu lực của hiệp định này, cho dù doanh số của chúng tôi tại Mỹ không có dấu hiệu tăng để có thể gây thiệt hại cho các nhà sản xuất trong nước của Mỹ.

Khi chúng tôi chưa hết mệt mỏi vì những vụ việc trên thì kèm ngay sau đó là hai bản kiến nghị đòi đánh thuế cao hơn đối với sản phẩm của chúng tôi. Thậm chí, ngay khi Bộ Tài chính ra kết luận về những trường hợp này, nói rõ là các sản phẩm điện tử của Nhật không được chính phủ trợ giá thì hãng Zenith đã kiện lên chính phủ Mỹ đòi xem xét lại quyết định của Bộ Tài chính. Họ

kháng lại quyết định và lập luận rằng khoản hoàn thuế của chính phủ Nhật cho hàng xuất khẩu của mình đã là trợ cấp rồi. Ba năm sau, Tòa án Tối cao Mỹ đã bác bỏ đơn kiện của Zenith. Tôi phải nói rằng những việc trên và còn nhiều điều khác tôi không muốn đề cập ở đây đã chứng minh rằng các công ty Mỹ đã sử dụng pháp luật để gây phiền nhiễu và thực tế đã ngăn chặn hàng nhập khẩu từ Nhật Bản. Những công ty này đã tốn hàng triệu đô la trong những trận chiến pháp lý này, nhưng họ lại không chịu cải tiến để có thể cạnh tranh được với các hãng sản xuất của Nhật. Kết quả là cay đắng và thất bại. Những người được lợi chỉ là những luật sư chứ không phải khách hàng, cũng không phải là các công ty Mỹ hay Nhật. Chính vì thế, theo tôi việc sử dụng cụm từ “gây cản trở những nỗ lực kinh doanh” trong bài thuyết trình của mình theo gợi ý của Hiệu trưởng Allison là thích hợp nhất.

Một trong những điều mà tôi thấy quan tâm nhất đối với những rắc rối mà các luật sư có thể gây ra chính là trường hợp của Liên hiệp Điện Quốc gia mà tôi đã đề cập ở trên. Khi vụ kiện đang được tiến hành, tôi nghĩ rằng vụ kiện này sẽ tốn rất nhiều tiền của mọi người, và tôi đã nghĩ cách tốt nhất là hai bên nên thống nhất đi đến thỏa thuận chung nào đó để cắt bỏ những khoản chi phí này. Công ty mẹ của NUE là Electrolux. Do vậy, tôi đã đến gặp ông chủ tịch hội đồng quản trị Hans Werthen để điều đình về vụ kiện. Nhưng ông này nói ông ta không có quyền quyết định vụ kiện mà phải hỏi ý kiến luật sư đã. Tôi thấy không có gì là sai khi hỏi ý kiến luật sư cả, nhưng tại sao lại cho họ nhiều quyền đến vậy. Trong trường hợp này, Werthen thậm chí sợ nếu ông ta tự giải quyết ổn thỏa với Sony, ông ta có thể bị chính luật sư của mình kiện ra tòa.

Năm 1978, khi cung cấp bằng chứng cho nhóm luật sư của tôi, Werthen có nhắc lại cuộc gặp mặt giữa chúng tôi, cho biết “Tôi đã nói với Morita rằng tôi rất thông cảm với ông ta, nhưng vụ kiện này thực sự nằm ngoài tầm kiểm soát của tôi. Tôi cũng nói cho ông ấy biết là vụ này chúng tôi đã có thỏa thuận với nhóm luật sư để họ tự tiến hành vụ kiện để lấy được một khoản bồi thường nào đó tuỳ theo kết luận cuối cùng. Điều này đồng nghĩa với việc tôi không thể ra lệnh cho các luật sư của tôi làm việc này hay làm việc khác, mà họ phải tiến hành vụ kiện. Tôi đã nói với Morita là tôi không có quyền quyết định trong vụ này”.

Không có căn cứ gì khi nói rằng luật sư của ông ta đã kiểm soát vụ này để cuối cùng kiếm một khoản lớn phí uỷ quyền. Nhưng tôi rất nghi ngờ mọi chuyện đúng là như vậy. Vì chính ông Werthen nói với tôi là luật sư đại diện cho công ty của ông trước tòa trên cơ sở tiền thù lao và

số tiền bồi thường nếu thắng kiện có khả năng thu được (theo luật cũ cho phép đòi bồi thường gấp ba lần số tiền bị thiệt hại) sẽ là 360 triệu đô la. Cho dù sự thật có thế nào đi nữa thì sự kết hợp giữa "hệ thống bồi thường gấp 3 lần mức thiệt hại" và các đơn kiện cá nhân theo Luật Lợi tức 1916 trong những trường hợp bị nghi là cạnh tranh không lành mạnh, cộng thêm tiền thù lao dường như đã tạo động lực cho khách hàng và luật sư có những động thái chống độc quyền tư nhân nhằm chia nhau khoản bồi thường thiệt hại. Những ý tưởng này chắc hẳn phải do các luật sư nghĩ ra. Đó chính là lý do tại sao tôi nói chính luật sư là những người gây ra phiền toái.

Tôi cho là cũng có vài sự biện hộ cho những trường hợp bất thường. Đôi khi việc này cho phép những người không đủ khả năng thuê luật sư riêng có thể tự đòi quyền lợi chính đáng của mình. Theo tôi biết ở Mỹ, việc này là hợp pháp, nhưng ở Nhật thì không. Tuy nhiên tôi không cho rằng áp dụng những trường hợp bất thường cho các công ty công nghiệp lớn là hợp lý.

Rất nhiều người Mỹ tỏ ra tự hào về quan hệ đối lập giữa chính phủ và giới kinh doanh mặc dù chỉ đơn thuần là khác nhau về mục đích. Tại Nhật, chúng tôi không nhìn nhận vấn đề theo cách đó. Nói thẳng ra, dù muốn hay không, chính phủ vẫn là một đối tác trong công việc kinh doanh của chúng tôi tuy không có cổ phần trong công ty Sony cũng như không chịu rủi ro nào. Và nếu nói như vậy, thì chính phủ Mỹ cũng là một đối tác của giới kinh doanh Mỹ. Chính phủ Nhật lấy đi của công ty chúng tôi hơn 50% lợi nhuận, vì thế chính phủ là đối tác quan trọng. Bởi vậy, chính phủ muốn công ty hoạt động hiệu quả hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn. Có làm được như vậy thì công ty mới trả được lương cho nhân viên và điều này cũng cho phép công ty và nhân viên đóng thuế thu nhập thay vì sống dựa vào khoản trợ cấp thất nghiệp. Đây là một chủ trương lâu dài của chính phủ Nhật Bản. Chính vì thế, dù còn nhiều bất đồng với chính phủ và các quan chức quan liêu của chính phủ, cũng như việc chỉ trích các chương trình hay chính sách cụ thể của chính phủ, tôi vẫn thừa nhận mối quan hệ này về cơ bản rất có lợi.

Theo quan niệm của tôi, hệ thống quản lý của Mỹ cũng phụ thuộc rất nhiều vào các thế lực bên ngoài để đưa ra các quyết định kinh doanh. Điều này là do những người ra quyết định kinh doanh ở Mỹ không cảm thấy chắc chắn đối với công việc mình làm, không giống như những nhà điều hành các tập đoàn nổi tiếng hàng đầu của Nhật Bản. Theo thủ tục pháp lý, cứ 3 tháng một lần, hoạt động của ban quản lý lại được đưa ra xem xét đánh giá và những đánh giá chính đối với một uỷ viên quản trị thường cũng được đưa ra theo cách rất thiển cận này. Rõ ràng là sau

cuộc Đại khủng hoảng năm 1929, tất cả những luật lệ cũng như các báo công cộng đều được công khai và mục tiêu bảo vệ các cổ đông là một tiêu chí quan trọng. Tuy nhiên, việc này khiến cho SEC và FTC có vẻ giống như các cảnh sát viên. Cũng có thể việc làm như thế là chấp nhận được tại Mỹ vì rất nhiều các uỷ viên quản trị đã bị bắt do vi phạm các quy định về kinh tế.

Tại Nhật, người nào giữ vai trò là uỷ viên quản trị mà vi phạm các quy định về kinh tế thì bị khinh ghét thực sự. Và cũng vì xã hội của chúng tôi có quan hệ gần gũi, nên một người sẽ không có cơ hội tiếp diễn sai phạm như vậy ở một công ty khác, như nhiều trường hợp ở Mỹ và thậm chí là ở cả châu Âu. Thông thường, nếu có những sai phạm lớn hoặc một sự vi phạm pháp luật xảy ra trong công ty hoặc để mất lòng tin của người tiêu dùng, thì chính Chủ tịch Hội đồng Quản trị phải từ chức để nhận trách nhiệm cho những sai phạm của công ty. Rất hiếm khi chỉ có mình uỷ viên quản trị chịu trách nhiệm cho sai phạm đó.

Đơn cử như trường hợp của Chủ tịch Hội đồng Quản trị của hãng Hàng không Nhật Bản. Ông đã phải từ chức năm 1985 sau khi chiếc máy bay JAL 747 bị rơi làm chết 520 người - tai nạn khủng khiếp nhất trong lịch sử hàng không Nhật Bản. Trước đó vài năm, chính ông này cũng đã đến thăm những người sống sót và gia đình của những nạn nhân tử vong trong một tại nạn đỡ thảm thương hơn lần này. Ông giám đốc công ty bách hóa tổng hợp nổi tiếng Tokyo, một người nổi tiếng độc đoán và khoa trương, đã gây ra một vụ xì-căng-đan khi cho bán một số đồ cổ Ba Tư giả, làm giảm uy tín của công ty. Khi ông này không chịu từ chức để nhận trách nhiệm, hội đồng quản trị công ty đã bỏ phiếu bất tín nhiệm ông theo quy định truyền thống của công ty. Vì hội đồng quản trị của một công ty Nhật thường làm việc lâu dài và mang tính tập thể nên việc ra đi của bất kỳ một uỷ viên quản trị nào cũng khó có thể ảnh hưởng đến những mục tiêu lâu dài của công ty hay ảnh hưởng đến chính sách đãi ngộ đối với nhân viên cũng như các nhà cung cấp. Đối với trường hợp này, vụ xì-căng-đan đã gây nên một sự ô danh quá lớn cho công ty. Do vậy, hội đồng quản trị công ty không những quyết định cách chức ông chủ tịch mà còn thay đổi phong cách quản lý công ty mà ông này đã áp dụng. Thực tế, đây là trường hợp hiếm thấy khi Hội đồng quản trị công ty Nhật buộc phải thải hồi uỷ viên tối cao của công ty.

Tuy nhiên, sự khác biệt giữa công ty của Mỹ và Nhật còn đi xa hơn cả sự khác nhau trong văn hóa công ty. Nếu bạn hỏi một uỷ viên quản trị của Nhật "Trách nhiệm lớn nhất của anh là gì?". Anh ta sẽ có câu trả lời ngay là "đảm bảo công ăn việc làm và cải thiện đời sống cho người lao

động là trách nhiệm được đặt lên hàng đầu hoặc sát hàng đầu". Để làm được như vậy, công ty phải có lợi nhuận, nhưng vấn đề lợi nhuận không bao giờ được đặt lên trước nhất. Tuy nhiên, những uỷ viên quản trị kinh doanh của Mỹ mà tôi biết lại đặt ưu tiên cao nhất vào lợi tức cho các nhà đầu tư hay lợi nhuận trong năm. Họ phải có trách nhiệm đối với các nhà đầu tư vì các nhà đầu tư trao vốn cho họ. Để duy trì được việc làm của mình, họ phải luôn làm hài lòng các nhà đầu tư. Ban Giám đốc là đại diện của các nhà đầu tư, và nếu Tổng giám đốc không trả được lợi tức như mong muốn của các nhà đầu tư, ông ta sẽ bị cách chức. Vì lý do này, ông Tổng giám đốc được giao quyền điều hành nhà máy và các máy móc của công ty, cũng như toàn bộ công nhân giống như những công cụ để hoàn thành mục đích nói trên. Điều này có thể gây ra những ảnh hưởng xấu.

Cách đây vài năm, trong một lần đi thăm nhà máy sản xuất ti vi ở Midwest, tôi đã góp ý với ông giám đốc là cần phải trang bị thêm những trang thiết bị hiện đại hơn để nâng cao hiệu suất của nhà máy. Tôi thực sự bị sốc khi ông này trả lời rằng các khoản thu nhập của ông đều phụ thuộc vào tình hình tài chính của công ty. Ông sẽ không đầu tư lâu dài vì như thế có thể làm giảm thu nhập của ông ta nhưng lại làm lợi cho ông giám đốc kế nhiệm mình những năm sau đó. Tôi cũng nhận thấy rằng trong các liên doanh của chúng tôi với người Mỹ, chúng tôi ở Nhật thường muốn khấu hao tài sản nhanh với tỷ lệ phần trăm cố định và thúc đẩy công việc kinh doanh. Trong khi đó, các đối tác Mỹ của chúng tôi dường như chỉ muốn khấu hao chậm trên cơ sở giá trị cố định.

Sau chiến tranh, những cải cách về luật lao động và việc triệt tiêu những công ty cổ phần gia đình trị đều là những yếu tố chính góp phần vào công cuộc tái thiết của Nhật Bản. Chúng tôi cũng đã thành lập một hệ thống hiệp hội. Ở đó, gia đình công ty trở thành một đơn vị lao động, khác với kiểu hiệp hội cuả toàn ngành công nghiệp đang phát triển ở Mỹ. Tất nhiên, các hiệp hội công ty Nhật trực thuộc tổ chức liên hiệp các hiệp hội có trách nhiệm đặt ra mục tiêu và nhìn chung là điều hòa những mối quan tâm và yêu cầu của thành viên hiệp hội. Nhưng ở Nhật, chúng tôi có sự hòa hợp với người lao động, chủ yếu là vì ban quản lý không sử dụng lao động như một công cụ mà luôn tìm hiểu những mối quan tâm của họ để giải quyết. Tất nhiên, khi làm công việc này, một số công ty thực hiện tốt hơn các công ty khác.

Cách đây không lâu, ở Paris, có người đã nói khá hồn nhiên với tôi rằng "Nhật Bản là một nước tư bản". Tôi đã trả lời rằng, về hình thức thì có thể như vậy, nhưng thực chất, nói chính xác hơn,

Nhật Bản là nước có hệ thống kinh tế tự do, bình đẳng và xã hội chủ nghĩa. Khi luật lệ đã được thay đổi sau chiến tranh, nhiều người Mỹ cũng như người Nhật cho rằng việc ngả sang cánh tả có thể gây ra nguy hiểm. Luật Lao động mới không cho phép người ta đuổi người lao động như trước vì như vậy đã xâm phạm ghê gớm đến quyền tự do quyết định của Ban giám đốc, nhất là đối với những vị giám đốc đã có tuổi. Nhưng họ buộc phải chấp hành những luật này và thực thi chúng theo hướng có lợi cho tất cả mọi người. Những giám đốc người Nhật nghĩ rằng nếu ai cũng có thái độ như trong gia đình (và quả thực sau đó người Nhật tự nhiên đều ý thức được về tính riêng biệt của mình) thì có lẽ việc đưa nước Nhật ra khỏi cái hố mà nó đang bị sa lầy sẽ dễ dàng hơn. Đó là cái mà người Mỹ đã gọi là "Tổ hợp Nhật Bản".

Nói chung, giám đốc ở Mỹ thường có thái độ kẻ cả không chỉ với người lao động mà còn với cả những uỷ viên quản trị cấp dưới. Họ còn phân biệt cấp bậc hơn cả ở Nhật, một nước phương Đông mà trong suy nghĩ của người phương Tây ý thức phân cấp mới là điển hình. Khi tôi thăm một nhà máy lắp ráp ti vi Motorola tại bang Illinois, một trong những điều tôi chú ý nhất là các văn phòng đều có điều hòa, nhưng tại phân xưởng thì rất ngột ngạt, công nhân mồ hôi nhễ nhại, các quạt lớn quay ầm ĩ phả gió nóng khắp nơi. Công nhân rõ ràng là không thoải mái chút nào và tôi nghĩ "làm sao có được những sản phẩm chất lượng cao trong khi những người công nhân phải làm việc trong điều kiện như vậy, và liệu họ có thể trung thành được với những ông chủ lớn ngồi phòng máy lạnh không?". Ở Nhật người ta thường nói rằng, ở phân xưởng còn thoải mái và tiện nghi hơn ở nhà của công nhân. Tất nhiên, điều đó giờ đã thay đổi vì công nhân Nhật Bản ngày nay đã khấm khá hơn. Nhìn chung họ cũng đã tự trang bị được máy điều hòa tại nhà của mình. Tính đến giữa năm 1984, hơn một nửa số nhà riêng và nhà chung cư của Nhật Bản đã có máy điều hòa. Nhưng vào thời điểm cuối những năm 50, chúng tôi đã ưu tiên trang bị máy điều hòa cho các nhà máy trước các văn phòng.

Tại Nhật Bản, ban Lãnh đạo không quan tâm lắm đến vấn đề tiện nghi. Họ không mấy khi đòi hỏi một văn phòng phải có thảm trải nền, bình nước và tranh sơn dầu treo tường. Chỉ mới gần đây thôi, một công ty Mỹ sản xuất các thiết bị đồ họa được máy tính hóa rất tinh vi, đã liên doanh với một công ty Nhật. Khi đó, Nhật Bản đã nói với đối tác Mỹ là: "Chúng tôi muốn nhờ các ông thiết kế phòng trưng bày, nhưng hãy cho phép chúng tôi thiết kế văn phòng làm việc trên gác". Đó là lời đề nghị khá hợp lý. Phòng trưng bày được trang hoàng rất đẹp với ánh sáng dịu

và những chiếc ghế rất thoải mái dành cho khách hàng và người đến tham quan. Các sản phẩm được làm nổi bật lên nhờ vào các kỹ thuật trưng bày hiện đại, và có cả băng video giới thiệu và hướng dẫn sử dụng sản phẩm cùng với các sách giới thiệu công ty và sản phẩm công ty được in rất trang nhã. Còn ở trên gác, toàn bộ nhân viên đều làm việc chung trong một phòng rộng không có vách ngăn, chỉ có các dãy bàn được trang bị điện thoại, vài tủ đựng tài liệu và một số vật dụng cần thiết khác được sắp xếp khá đơn giản. Đối tác Mỹ đã nhướn mày tỏ ý không hài lòng. Anh đồng nghiệp người Nhật đã giải thích: "Nếu khách hàng Nhật đến văn phòng của một công ty mới và còn khó khăn mà lại thấy trải thảm sang trọng, các phòng làm việc xa hoa và quá nhiều tiện nghi, họ sẽ nghi ngờ công ty làm ăn không nghiêm túc và chỉ bận tâm vào việc trang bị tiện nghi cho ban quản lý chứ không chú ý đến sản phẩm hay các khách hàng tiềm năng". Anh ta cũng nói thêm: "Nếu sau một năm mà chúng ta làm ăn tốt, chúng ta có thể lắp các vách ngăn giữa các bàn và sau 2 hoặc 3 năm chúng ta có thể dành một phòng riêng cho Giám đốc điều hành. Nhưng hiện tại, tất cả chúng ta phải tâm niệm một điều là chúng ta đang nỗ lực để làm cho công ty làm ăn có lãi".

Đây cũng chính là những ý nghĩ của tôi. Chúng tôi muốn mọi người có được những điều kiện và phương tiện tốt nhất để làm việc, nhưng chúng tôi không cho đó phải là những văn phòng riêng đầy ấn tượng và sang trọng. Hay nói cách khác, chúng tôi không ưu tiên cho những thứ đó. Tại công ty Sony, chúng tôi có văn phòng tiện nghi ở khắp nơi cùng với một số tòa nhà mới và nguy nga. Nhưng trụ sở chính của chúng tôi ở Tokyo thì chỉ là một nhà máy được chuyển làm văn phòng. Chúng tôi đã sửa đổi và trang bị sao cho tiện nghi hơn và dễ dàng để làm việc hơn. Nhưng tôi vẫn còn một chút ái ngại là các khách đến thăm và làm việc phải leo hai tầng cầu thang mới tới được bàn lễ tân. Nói chung, trong ngành công nghiệp Nhật Bản, những khoản đầu tư thường tập trung cho những thứ liên quan trực tiếp đến sản phẩm. Thông thường, những nhà máy sản xuất bề ngoài trông giống như những nhà kho, nhưng bên trong lại rất tiện nghi. Nhiều lần làm việc với các công ty nước ngoài, tôi thấy có những thứ không cần thiết như kiến trúc bên ngoài cũng như trang bị bên trong văn phòng. Nó tốn nhiều thời gian, công sức và tiền của hơn mức cần thiết. Tất nhiên, một số ngành kinh doanh cũng phải chú ý tới hình thức khi đón tiếp khách hàng, nhưng những người làm việc về các ngành sản xuất máy móc ít khi cần đến những thứ đó. Chúng tôi muốn quan tâm đến không khí trong nhà máy để tạo ra môi

trường làm việc dễ chịu thoải mái. Và đơn giản vì chúng tôi cho rằng điều này trực tiếp ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm.

Khi chúng tôi bắt đầu xây dựng công ty, quần áo vải vóc còn rất hiếm và đắt đỏ ngoài chợ đen. Công nhân ăn mặc cọc cạch đi làm. Quân nhân xuất ngũ thì mặc những bộ đồng phục cũ kỹ hoặc lỗi mốt mà họ giữ lại từ nhiều năm trước. Người nào khá giả, có được một bộ cánh đẹp thì cũng không mặc đi làm vì nếu không may áo có thể bị thủng do a-xít rơi vào hoặc bị giây bẩn. Một số nhân viên của chúng tôi không có tiền để may áo khoác ngoài đi làm. Chính vì vậy, chúng tôi đã trích tiền của công ty để mua cho mỗi người một cái áo mặc khi đi làm. Không lâu sau, những chiếc áo này đã trở thành biểu tượng cho gia đình công ty của chúng tôi. Khi công ty làm ăn phát đạt hơn, chúng tôi có thể không cần may áo khoác cho nhân viên nữa, bởi vì tất cả nhân viên đều được trả lương cao hơn và đều có thể mua áo cho mình. Nhưng vì mọi người vẫn thích cách ăn mặc như trước nên chúng tôi quyết định vẫn may áo cho họ. Lúc đầu, thẻ tên của người điều hành như chúng tôi có màu khác với những nhân viên khác, nhưng cuối cùng chúng tôi đã dùng thẻ tên có màu giống nhau cho tất cả mọi người. Ngày nay, những cái áo jacket và thẻ tên này được sử dụng ở khắp nơi trong công ty, ngay cả ở nơi mà lúc đầu người ta còn ngại đeo vì phân biệt cấp bậc.

Ngay đầu thập kỷ 70, khi các quan hệ ngoại giao với Cộng hòa nhân dân Trung Hoa đã được khôi phục và các cuộc tiếp xúc, trao đổi thông tin giữa hai nước ngày càng tăng, báo chí thường in hình những nhóm đông những người Trung Quốc mặc áo kiểu Mao Trạch Đông trông rất giống nhau. Một số người trong công ty Sony đã nói đùa rằng khi tập trung để họp chúng ta ăn mặc trông chẳng khác gì những người Trung Quốc trong ảnh.

Tôi muốn có một sự thay đổi trong cách ăn mặc. Nhân dịp kỷ niệm 30 năm thành lập công ty, tôi đã yêu cầu các bộ phận thiết kế của vài cửa hàng bách hóa tổng hợp ở Tokyo vẽ mẫu và may đồng phục áo khoác cho công ty chúng tôi. Họ đã đưa ra rất nhiều kiểu đẹp nhưng khi một vài người thử mặc để làm việc thì họ thấy không thoải mái lắm. Cuối cùng, tôi phải nhờ đến một người bạn, nhà tạo mẫu Issey Miyake. Ông đã đến công ty và quan sát mọi người làm việc. Ông đi vào phân xưởng, phòng thí nghiệm, văn phòng để tận mắt quan sát các cử động của công nhân viên. Khoảng một năm sau, ông ta đưa ra một kiểu áo màu xám được thiết kế đơn giản và tiện lợi với một đường viền nối cánh tay áo màu đỏ có thể tháo rời, biến cái áo jacket thành một

kiểu vest có thể mặc quanh năm. Kiểu áo này đã chấm dứt mọi lời than phiền của công nhân viên. Tôi đã tính toán rất đúng là ngay cả khi người ta không thật sự hài lòng với kiểu áo này thì họ cũng không thể kêu ca nhiều, vì họ đang mặc đồ do một trong những nhà tạo mẫu nổi tiếng thế giới thiết kế. Để không ai nghi ngờ, tôi đã cố ý đề nghị Miyake đính nhãn hiệu của ông ta vào từng chiếc áo. Ngày nay, mỗi chiếc áo veston phát cho nhân viên Sony còn như một thẻ tín dụng đối với các cơ sở kinh doanh gần những văn phòng làm việc của chúng tôi. Việc mặc áo giống nhau đã làm cho công nhân viên công ty chúng tôi cảm thấy họ là một phần trong những nỗ lực của cả một tập thể. Cũng nhờ vậy, họ dễ dàng mua chịu hàng hóa của những người bán hàng lân cận chính nhờ vào sức mạnh của chiếc áo khoác và tấm thẻ tên của mình.

2.

Thái độ của người Nhật đối với công việc có vẻ rất khác với thái độ của người Mỹ. Người Nhật có khuynh hướng linh hoạt hơn trong quan niệm về nghề nghiệp, tôn trọng bất cứ công việc gì. Không ai xem thường một người nghỉ hưu vào độ tuổi 55 hay 60 mà sau đó vẫn tiếp tục kiếm tiền với một công việc tầm thường hơn công việc trước. Tôi cũng phải nói rằng những nhà quản trị cấp cao thường không có quy định về tuổi nghỉ hưu, và rất nhiều người làm việc cho tới tận 70, thậm chí là 80 tuổi.

Tại công ty Sony, chúng tôi có quy định về tuổi nghỉ hưu cho các Giám đốc là 65 tuổi, nhưng để tận dụng được hết những kiến thức và kinh nghiệm của những vị giám đốc đến tuổi nghỉ hưu này, chúng tôi vẫn giữ họ lại làm cố vấn cho công ty. Chúng tôi cấp cho họ văn phòng và nhân viên tại tòa nhà Ibuka, cách trụ sở công ty khoảng 5 phút đi bộ, để họ có thể làm việc độc lập với công việc thường ngày của công ty. Thỉnh thoảng, chúng tôi cũng tham khảo ý kiến của họ và họ cũng có quyền tham gia vào các cuộc hội thảo cũng như các sự kiện khác với tư cách là đại diện của công ty Sony. Nhiều người trong số họ sau khi nghỉ hưu lại tìm được những công việc điều hành tại những công ty nhỏ hơn hay tại các chi nhánh của Sony. Tại đây, kinh nghiệm quản lý và tài năng của họ trở nên cần thiết và được đánh giá cao.

Thông thường, người công nhân luôn sẵn sàng học hỏi những kỹ năng mới. Nước Nhật không bao giờ đặt ra cơ chế giống như ở Mỹ là một người được đào tạo để làm một công việc nhất định và không được làm việc trái với chuyên môn. Thậm chí, chính phủ còn trợ cấp cho người

đó trong khi họ chờ tìm một công việc phù hợp với chuyên môn của mình. Do hoàn cảnh đặc biệt của mình nên người Nhật không có cơ chế xa xỉ như thế. Chính vì vậy mà tỷ lệ thất nghiệp của nước Nhật gần đây chưa tới 3 %.

Hiện nay, nhiều công ty của Mỹ và một số công ty của Nhật vẫn duy trì tác phong quản lý cũ dựa trên quan niệm một công ty thành công nghĩa là công ty đó có thể sản xuất ra một sản phẩm thông thường một cách hiệu quả nhất với chi phí thấp hơn. Theo cơ chế này, tính hiệu quả được đặt lên hàng đầu. Thực chất, nó đồng nghĩa với việc máy móc là tất cả và một nhà máy lý tưởng là một nhà máy được tự động hóa hoàn toàn. Hay có thể nói đây là mô hình quản lý phi con người.

Nhưng công nghệ đã và đang phát triển với tốc độ nhanh hơn nhiều so với vài thập kỷ trước, kéo theo việc phải tiếp thu những kiến thức, thông tin và công nghệ mới. Ngày nay, những người quản lý phải làm sao để tạo ra được những công việc kinh doanh đi trước đối thủ của mình hơn là chỉ theo đuổi mục tiêu hiệu quả cao hơn trong sản xuất những sản phẩm thông thường. Hiện nay ở Mỹ và châu Âu, người ta đang cố duy trì những công việc truyền thống mà không quan tâm đến những công nghệ ứng dụng mới.

Một điều quan trọng hơn là ngày nay, nhân viên không còn là nô lệ cho máy móc nữa. Trước đây, họ phải làm những việc phải lặp đi lặp lại các động tác máy móc đơn giản giống như Charlie Chaplin trong phim Thời hiện đại. Họ không còn phải chịu sức ép công việc theo quy tắc “chiếc gậy và củ cà rốt” để bán sức lao động của mình nữa. Sau tất cả những giai đoạn đó, đến nay, máy móc và máy tính có thể thực hiện được những công việc chân tay. Nền công nghiệp hiện đại đòi hỏi nhiều chất xám vì vậy người lao động cũng phải có trình độ tương xứng. Không máy móc hay động vật nào có thể đảm nhiệm những công việc đòi hỏi khả năng tư duy của con người. Vào cuối thập kỷ 60, khi những vi mạch còn được lắp ráp bằng tay, những công ty Mỹ rất muốn tuyển dụng những phụ nữ châu Á với đôi tay khéo léo vào làm việc. Những thiết bị này được thiết kế ngày càng phức tạp hơn, nhiều máy móc tinh xảo khác cũng lần lượt ra đời như máy xén bằng tia la-ze. Và để làm ra những máy móc tinh xảo này, người ta cần đến trí thông minh và óc sáng tạo chứ không phải là những ngón tay khéo léo. Chính vì vậy mà việc bồi dưỡng trình độ cho công nhân viên là mối quan tâm của tất cả các công ty. Trong kỷ nguyên mới, quan niệm

duy trì những công việc truyền thống không còn thích hợp nữa. Điều này có nghĩa là phải đào tạo và đào tạo lại những công nhân viên thế hệ cũ để đương đầu với những thách thức mới.

Vẫn chưa hết, tại Sony, đôi khi chúng tôi để cho các nhà khoa học tham gia vào công việc kinh doanh một thời gian vì chúng tôi không muốn họ chỉ sống trong những tòa tháp ngà. Chúng tôi thấy rằng họ cần phải biết là công việc kinh doanh của chúng tôi luôn phải cạnh tranh gay gắt chứ không suôn sẻ gì và họ cũng nên có chút ít kinh nghiệm về những công việc ở tuyến đầu của kinh doanh. Công ty cũng có chương trình đào tạo cho những sinh viên mới tốt nghiệp đại học, được tuyển vào làm ở Sony. Theo đó, những sinh viên không thuộc khối kỹ thuật phải trải qua một tháng đào tạo ở nhà máy còn những sinh viên khối kỹ thuật lại được đào tạo làm người bán hàng tại các cửa hàng của Sony hoặc các cửa hàng bách hóa.

Trong thời đại ngày nay, phương pháp đào tạo lao động của Nhật thường bị coi là lỗi thời và một số người cho rằng đạo đức nghề nghiệp cũ đang ngày càng mất đi ở Nhật cũng giống như ở những nơi khác. Nhưng tôi không nghĩ rằng điều này lại không thể ngăn chặn được. Theo cách nhìn của tôi, mong muốn được làm việc và có thể làm tốt ở mỗi người lao động là một điều tự nhiên. Tôi nghĩ rằng, tất cả mọi người đều cảm thấy hài lòng khi hoàn thành công việc đầy thách thức và khi công việc cũng như vai trò của họ được công ty thừa nhận. Những nhà quản lý nước ngoài hình như không quan tâm đến việc này. Ví dụ, người Mỹ luôn ý thức là họ bán sức lao động với một mức giá nào đó. Về mặt nào đó, điều này cũng tốt vì như thế người lao động không thể để mình bị tụt hậu. Họ biết họ phải làm việc để có tiền, nếu không họ sẽ bị sa thải. (Tôi cũng cho rằng việc người Mỹ yêu cầu trẻ con làm việc gì đó rồi thưởng công là một cách làm hay. Không như ở Nhật, chúng tôi thường cho tiền trẻ con mà không yêu cầu chúng gì hết). Ở Nhật, chúng tôi cũng mạo hiểm khi hứa bảo đảm việc làm lâu dài cho người lao động, vì vậy chúng tôi luôn phải thúc giục họ làm việc. Nhưng tôi nghĩ thật là một sai lầm lớn nếu cho rằng tiền là cách duy nhất để trả công người lao động cho những công việc họ làm.

Mọi ng ười đều cần có tiền nhưng ngoài ra còn muốn được vui vẻ với công việc và tự hào về công việc của mình. Vì thế, chúng tôi thường giao rất nhiều trọng trách cho các nhân viên trẻ mặc dù họ chưa có một chức danh gì và điều đó làm cho họ tin tưởng vào một tương lai tốt đẹp và cảm thấy sung sướng khi được làm việc hết mình. Ở Mỹ, chức danh và sự khuyến khích bằng tiền được kết hợp chặt chẽ với nhau. Vì vậy, khi một nhân viên trẻ làm một việc quan trọng thì

ban quản trị thấy cần phải trả cho anh ta một mức lương cao hơn. Nhưng ở Nhật, chúng tôi thường chỉ tăng lương hàng năm cho nhân viên nếu họ có thêm thâm niên công tác và có nhiều kinh nghiệm hơn những người khác trong công ty. Nếu chúng tôi tăng lương đột xuất cho một người nào đó (tất nhiên chúng tôi không đủ khả năng tăng lương đều đặn hàng năm cho anh ta) thì đến một độ nào đó, lương của anh ta cũng phải chững lại và lúc đó anh ta có thể sẽ cảm thấy chán nản. Chính vì thế, chúng tôi muốn ai cũng được tăng lương và như thế tất cả mọi người đều thường xuyên được khuyến khích. Điều này có thể là một nét riêng trong cách quản lý của người Nhật, nhưng bản thân tôi thì lại không nghĩ vậy.

Tôi cho rằng mọi người làm việc để thỏa mãn nhu cầu làm việc của chính họ. Quảng cáo và thương mại ở Mỹ cho thấy rằng thư giãn là sự thỏa mãn lớn nhất của cuộc sống, nhưng ở Nhật thì không như vậy. Tôi thực sự tin tưởng rằng lòng trung thành với công ty và sự thỏa mãn trong công việc cũng quan trọng chẳng kém gì tiền bạc. Tất nhiên, ta vẫn phải trả cho người lao động một mức lương kha khá. Nhưng công ty không thể hoang phí tiền bạc vào những món thưởng cho các vị uỷ viên trong ban Quản trị hay cho những việc phù phiếm khác, mà còn phải chia sẻ với tất cả những người lao động. Trên đường cong kỳ vọng (một dạng đồ thị hàm số trong nghiên cứu kinh tế), công nhân Nhật Bản thấy mình trở nên có ích hơn khi họ được tăng lương hàng năm. Chúng tôi cũng đã thử bằng nhiều cách khác.

Khi bắt đầu mở phòng thí nghiệm phục vụ cho công tác nghiên cứu, chúng tôi đã phải bỏ công tìm kiếm nhân viên nghiên cứu. Những người này thường có học vấn cao và do đó cũng thường già hơn so với những công nhân mới vào làm khác. Chính vì vậy, chúng tôi quyết định phải trả cho họ một mức lương cao hơn, tương đương với mức lương của Mỹ. Một kế hoạch được đưa ra khi đó là một hợp đồng ngắn hạn (khoảng 3 năm) và sau đó chúng tôi sẽ quyết định xem có nên tiếp tục hợp đồng với họ hay không. Nhưng trước khi thông qua kế hoạch trả lương mới này, tôi đã hỏi những nhân viên mới về sự lựa chọn của họ giữa hệ thống thông thường với lương khởi điểm thấp hơn nhưng được tăng hàng năm và hệ thống mới là ký hợp đồng 3 năm với mức lương cao hơn nhiều.

Không một ai trong số những nhân viên nghiên cứu này yêu cầu được trả lương theo kiểu Mỹ. Mọi người đều tỏ ý muốn có được sự đảm bảo lâu dài. Cũng vì thế, tôi nói với những người Mỹ rằng tôi thấy rằng người ta làm việc không chỉ vì tiền. Nhưng cũng nhiều lúc tôi nói như thế

xong thì họ phản ứng lại, "đồng ý là như vậy, nhưng ông sẽ trả lương như thế nào cho những người làm việc thực sự chăm chỉ?". Đây là một điểm rất quan trọng. Khi một công nhân biết chắc là anh ta sẽ được tăng lương hàng năm, anh ta sẽ cảm thấy mình được đảm bảo công ăn việc làm và không chịu khó làm việc nữa. Công nhân cần phải luôn luôn được khuyến khích để hoàn thành tốt công việc được giao. Chúng tôi là những người Nhật nhưng suy cho cùng cũng là những con người bình thường như mọi người ở các nơi khác. Hệ thống đánh giá của chúng tôi được xây dựng khá phức tạp và công phu với mục đích tìm được những người thực sự có năng lực, trao cho họ những công việc có tính thử thách để họ có cơ hội thể hiện. Vấn đề khác biệt ở đây không phải là việc chúng tôi trả cho họ nhiều tiền mà chính là những thử thách và sự công nhận của những người khác. Hideo, con trai cả của tôi, có thể chưa phải là ví dụ tốt nhất cho một công nhân Nhật Bản điển hình, nhưng cháu có một cách nhìn khá lý thú và rất đặc trưng về việc làm ở Nhật. Cháu đã từng học ở Anh, Mỹ và muốn làm việc suốt đời cho công ty Sony. Cháu làm việc với vai trò là họa sỹ và người điều phối các tiết mục tại công ty ghi băng đĩa CBS của Sony, dưới sự quản lý của Norio Ohga. Cả tôi và cháu đều nghĩ rằng sẽ là không hay nếu để cháu đến làm ngay tại trụ sở chính của công ty, bởi những mối quan hệ gia đình và chủ nghĩa gia đình trị. Chính vì thế, cháu muốn đến làm ở CBS -Sony trước. Cháu đã làm việc với các họa sỹ trong nước và nước ngoài, đã trở nên nổi tiếng và rất thành công trong ngành in đĩa hát và ghi âm ở Nhật Bản. Cháu làm việc rất chăm chỉ từ trưa cho tới 3-4 giờ sáng hôm sau, hoàn tất các công việc văn phòng thường nhật vào giờ hành chính và sau đó tiếp tục làm việc với các nhạc công sau khi họ kết thúc công việc. Hideo không quen uống rượu. Cháu rất khổ sở khi phải ngồi tiếp chuyện với những ngôi sao nhạc rock ở các quán bar hay sàn nhảy ở Tokyo và uống Coca Cola trong khi những nghệ sỹ này uống wiskey lai rai đến gần sáng. Nhưng cháu nó thấy cần phải làm như vậy. Mặc dù cháu có thể tiếp tục thành công trong công việc đang làm, nhưng vào dịp sinh nhật lần thứ 30 của mình, cháu suy nghĩ lại và quyết định thay đổi công việc.

Cháu đã nói như sau: Trong ngành ghi âm, có rất nhiều người khi ở độ tuổi cuối 30, đầu 40 vẫn đi giầy thể thao, bít tất trắng và mặc quần jean, áo sơ mi cộc tay đi làm. Nhìn những người này, con thực sự không muốn giống như họ khi vào độ tuổi ấy. Ngành kinh doanh này rất phát đạt và con cũng khá thành công trong lĩnh vực này, và không có lý do gì mà lại từ bỏ công việc này. Nếu con tiếp tục đi theo con đường này, con có thể trở thành nhân viên cao cấp của CBS-Sony, nhưng con không muốn khi con 50 tuổi vẫn đi làm vào lúc 1 giờ chiều, đi giầy thể thao với tất

trắng mà lại chào mọi người với lời chúc "một buổi sáng tốt lành". Sau 7 năm làm trong lĩnh vực ghi âm, con cảm thấy đã đến lúc con phải chứng minh cho mọi người thấy con có thể làm việc từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều như bao người bình thường khác.

Sau đó, cháu đã được phân công vào bộ phận kế toán của công ty Sony. Đây thực sự là một sự thay đổi lớn với cháu. Có thể nhiều người băn khoăn không biết cháu nó có làm được không khi chuyển từ lĩnh vực nghệ thuật ghi âm sang một lĩnh vực hoàn toàn mới. Nhưng tôi thì rất tin tưởng vào cháu. Dù cháu lớn lên ở nước ngoài nhưng quan niệm lại rất Nhật Bản.

"Về cơ bản, mọi công việc đều giống nhau. Anh phải tự thích nghi với công việc đó dù cho anh có là một người ghi âm A&R, người bán hàng rong trên phố hay là một kế toán viên. Anh là người làm công ăn lương, thì anh phải hết lòng với công việc. Khi là người ghi băng đĩa, con đã rất hứng thú và vui với công việc và một điều dễ hiểu là khi một người cảm thấy hài lòng với công việc của mình và đầu tư công sức cho nó, anh ta sẽ thấy rất vui. Và con cũng thấy rất hào hứng với công việc kế toán. Với công việc này, ngày nào con cũng khám phá ra những điều mới lạ, vật lộn với hàng đống chứng từ, hóa đơn, bảng cân đối, báo cáo lỗ lãi và làm việc với những con số. Con bắt đầu có được cái nhìn bao quát hơn về công ty, tình hình tài chính và những việc diễn ra hàng ngày ở công ty cũng như đường hướng phát triển của công ty.

Con nhận thấy là công việc kế toán và ghi âm cũng giống nhau vì chúng đều tạo ra hứng thú làm việc cho con".

Vào cuối những năm 60, một tài liệu lưu hành nội bộ của Uỷ ban châu Âu về Nhật bị lộ ra ngoài và đã gây xôn xao dư luận vì tài liệu đó có ví người Nhật là những kẻ nghiện làm việc nhưng lại sống trong những những khu nhà ổ chuột. Không có gì nghi ngờ là tình trạng thiếu nhà ở đang là vấn đề chính tại Nhật Bản và cũng không ai có thể phủ nhận người Nhật Bản có thể nói là những người làm việc cần cù nhất trên thế giới. Tại Nhật Bản, chúng tôi có rất nhiều ngày nghỉ nhưng số ngày nghỉ cũng chỉ tương đương với ở Mỹ. Chúng tôi không có những kỳ nghỉ hè dài ngày, ngay cả cho học sinh.

Sony là một trong những công ty đầu tiên của Nhật Bản đã cho đóng cửa nhà máy một tuần vào mùa hè để tất cả công nhân viên có thể đi nghỉ cùng lúc. Và từ lâu công ty chúng tôi đã áp dụng quy định làm việc 5 ngày - 40 giờ một tuần. Luật tiêu chuẩn lao động của Nhật Bản vẫn quy định

giờ làm việc một tuần tối đa là 48 tiếng, mặc dù sau đó ít lâu được điều chỉnh xuống 43 tiếng/tuần đối với ngành sản xuất, chế tạo. Nhưng ngay khi được phép nghỉ tới 20 ngày/năm vẫn hưởng lương, người công nhân Nhật Bản thường nghỉ ít hơn số ngày nghỉ quy định để giành thời gian cho công việc nhiều hơn là công nhân ở Mỹ và châu Âu.

Chỉ đến năm 1983, các ngân hàng và cơ quan tài chính mới bắt đầu thử nghiệm chế độ làm việc 5 ngày một tuần với việc đóng cửa 1 ngày thứ 7 trong một tháng và cuối cùng cả nước Nhật cũng dần chuyển sang chế độ làm 5 ngày một tuần. Theo số liệu của tổ chức lao động quốc tế, công nhân Nhật có tuần làm việc dài hơn và ít có tranh chấp lao động hơn công nhân ở các nước Mỹ, Anh, Pháp hay Tây Đức. Theo tôi nghĩ, điều này cho thấy người công nhân Nhật Bản tỏ ra hài lòng với với một chế độ thưởng công người lao động không chỉ bằng lương cao và những kỳ nghỉ dài.

Tại công ty Sony, chúng tôi nhận thấy rằng những nhân viên làm việc chỉ vì tiền thưởng sẽ quên mất mình phải làm việc vì lợi ích của tập thể. Nếu một người công nhân chỉ biết làm việc vì lợi ích của chính anh ta và gia đình anh ta, mà bất chấp mục tiêu của những đồng nghiệp và công ty thì thật sự là không lành mạnh. Trách nhiệm của người quản lý là phải luôn thử thách nhân viên của mình bằng những công việc mà họ không thích và khiến họ thật sự mong muốn làm việc với công ty. Để làm được điều này, chúng tôi thường tái sắp xếp công việc ở Sony cho phù hợp với khả năng và năng khiếu của mỗi người.

Đôi khi tôi cũng so sánh cấu trúc của các công ty Mỹ giống như những bức tường gạch trong khi những công ty Nhật lại giống như những bức tường đá. Với sự so sánh này, tôi muốn nói là ở những công ty Mỹ, người ta thường lập những kế hoạch trước và đưa ra phạm vi công việc cụ thể. Cũng như khi nhìn vào các ô chia các mục cố định trên một tờ báo của Mỹ, người ta thấy rằng công ty này phải tìm người phù hợp với mỗi công việc. Một người khi thi tuyển vào công ty nếu vượt quá hoặc chưa đáp ứng đủ yêu cầu công việc anh ta sẽ bị đánh trượt. Chính vì vậy cơ cấu này giống như một bức tường gạch vậy: mỗi nhân viên phải có kích cỡ đúng yêu cầu nếu không sẽ không được chấp nhận.

Tại Nhật, khi tuyển người vào làm việc, chúng tôi phải tìm cách sử dụng họ vào những công việc gì. Họ là những người có học vấn cao nhưng là những con người khác nhau. Ông Giám đốc công

ty phải xem xét kỹ những viên đá thô này để kết hợp họ lại theo cách tốt nhất giống như một người thợ nề giỏi xây một bức tường đá vậy. Những viên đá khác nhau về hình dạng và kích cỡ, có viên hình tròn, có viên hình vuông, viên dài, viên to hay nhỏ, nhưng ông Giám đốc phải tìm cách nào đấy để liên kết được những viên đá lại với nhau. Con người luôn phát triển và trưởng thành, những giám đốc Nhật Bản cũng phải luôn ý thức được là hình dạng của những viên đá kia cũng thay đổi theo thời gian. Khi công việc kinh doanh thay đổi, người Giám đốc cần phải thay đổi trật tự của các viên đá kia để cho phù hợp với điều kiện kinh doanh mới. Tôi không muốn phân tích quá sâu vào điểm này nhưng thực tế cho thấy khả năng sử dụng nhân viên và nghệ thuật quản lý đã trở thành cơ sở xác nhận tiêu chuẩn cho các doanh nghiệp Nhật Bản.

Khi các công ty Nhật hoạt động trong các ngành công nghiệp đang bị suy thoái hoặc đã vào lúc xế chiều cần phải thay đổi ngành kinh doanh hoặc đường hướng kinh doanh của mình, họ thường yêu cầu công nhân tham gia các lớp đào tạo lại chuyên môn, nghiệp vụ và phần lớn họ đều vui vẻ đồng ý. Đôi khi việc này buộc cả một gia đình phải thay đổi công việc theo và thường thì những gia đình người Nhật cũng sẵn sàng làm như vậy.

3.

Vậy ai là người chủ sở hữu công ty? Có phải là các giám đốc, những cổ đông hay công nhân không? Câu trả lời tưởng đơn giản hóa ra lại không đơn giản chút nào. Ở Nhật, chúng tôi có liên quan chặt chẽ với cả công nhân lẫn cổ đông. Chúng tôi luôn ý thức được tầm quan trọng của các cổ đông. Công ty chúng tôi có rất nhiều các cổ đông, hơn 40 phần trăm trong số họ không phải là người Nhật. Nhiệm vụ của Ban Giám đốc là phải sử dụng phần góp vốn của các cổ đông thật hiệu quả và trả cho cổ đông một khoản cổ tức cao hơn mức mà cổ đông nghĩ họ có thể thu được từ các phương thức cho vay vốn khác. Nhưng đây không chỉ là cổ tức không thôi. Mà còn có nghĩa là sự tăng giá trị cổ phiếu của họ, ở Nhật điều này còn quan trọng hơn là cổ tức bởi vì thuế trên giá trị tăng thêm của cổ phiếu thấp hơn là thuế trên cổ tức. Về lâu dài, một công ty nếu dùng lợi nhuận để tái đầu tư vào chính mình thay vì trả cổ tức cho cổ đông sẽ mang lại tiền lãi nhiều hơn cho cổ đông, và chắc chắn là nhiều hơn rất nhiều công ty ở Mỹ và châu Âu nơi tiền lãi cổ phần được trả cho cổ đông từ những khoản lợi nhuận thường là không có thực.

Đôi khi những cuộc tranh chấp diễn ra giữa các công ty đặc biệt với những ý đồ thôn tính lẫn nhau đã dẫn tới những cuộc chiến lạ lùng có khả năng làm suy yếu các công ty đó. Những kiểu thôn tính lẫn nhau này chưa từng xảy ra ở Nhật Bản mặc dù có một trường hợp nghiêm trọng xảy ra và chưa được giải quyết từ đầu năm 1986 nhưng đã thất bại vào giữa năm đó. Nhiều nhà kinh doanh cho rằng chiến thuật này thường rất quen thuộc ở Mỹ, có thể một ngày nào đó sẽ xâm nhập vào Nhật.

Lập luận của tôi về hệ thống Mỹ trên khía cạnh này có thể được minh họa bởi một trường hợp một liên doanh được thành lập ở Nhật chỉ với 4 triệu đô la cách đây 15 năm. Công ty này làm ăn phát đạt rất nhanh, trả cổ tức rất cao mà vẫn giữ lại được nhiều tiền lãi. Trên thực tế, vào năm 1985 công ty đã xây dựng 2 nhà máy mới chỉ với khoản tiền lãi công ty đã giữ lại trước đây mà không cần phải đi vay. Không những thế công ty này vẫn còn hơn 100 triệu đô la tiền dự trữ trong ngân hàng. Sau đó, công ty mẹ của đối tác liên doanh Mỹ bị một công ty khác tấn công và để chống lại công ty đối thủ, công ty này đã buộc phải mua lại số vốn cổ phần của mình với giá rất cao. Để làm được việc này, họ cần có tiền mặt, và họ buộc phải trông cậy vào công ty liên doanh ở Nhật và số tiền lãi của nó. Họ đã đề nghị với bên liên doanh Nhật Bản là họ muốn mua cổ tức ngay lập tức và cần 3/ 4 số tiền lãi còn giữ lại của công ty liên doanh này, có như vậy họ mới tránh không bị thôn tính. Bên liên doanh Nhật không muốn phải hy sinh một khoản lãi lớn như vậy nhưng vì áp lực quá mạnh đã không thể từ chối.

Tại Nhật, chúng tôi tin là một trong những điều quan trọng nhất ở công ty là đạo đức của công nhân. Nếu công nhân mất đi sự nhiệt tình đối với công ty, công ty đó khó mà tồn tại được. Những nhân viên nhìn nhận việc thất thoát các khoản tiền lãi như một mối đe dọa đối với sự an toàn nghề nghiệp của họ. Chúng tôi cảm thấy một công ty đã phải bán tài sản của mình thì chắc không có tương lai. Một số người phương Tây thường khó hiểu được quan niệm của chúng tôi ở Nhật là công ty không chỉ thuộc về các Giám đốc và các cổ đông. Các cổ đông có thể rút vốn cổ phần của họ ra khỏi công ty bất cứ lúc nào. Ở Mỹ các Giám đốc có thể rời bỏ công ty khi hết hợp đồng và công nhân thì có thể xin vào làm hoặc xin thôi việc. Nhưng tôi tin rằng đa phần công nhân muốn có công việc ổn định lâu dài dù ở Mỹ hay châu Âu cũng vậy. Công nhân là những người ít có khả năng bảo vệ mình nhất, thế nhưng họ lại rất cần thiết cho cả ban Giám đốc và các cổ đông.

Vào những năm 60 và 70 khi Nhật Bản có quan điểm tự do và quốc tế rõ ràng hơn, ở trong nước đã hình thành một tinh thần bảo hộ. Một số nhà kinh doanh thuộc các ngành hàng truyền thống đã phản ứng việc cho phép các công ty nước ngoài thâm nhập vào Nhật Bản và chủ trương tạo ra nhiều rào cản hơn để ngăn chặn sự thâm nhập này. Tôi lại nghĩ theo hướng khác. Tôi ủng hộ tự do hóa và khuyến khích có thêm nhiều hàng hóa từ nước ngoài nhập vào trong nước. Tôi đã thành lập công ty thương mại Sony và bắt đầu nhập khẩu hàng hóa nước ngoài vào, đủ các chủng loại từ tủ lạnh cho tới máy bay phản lực Falcon và nhiều thứ lặt vặt khác và tôi mong được thấy nhiều công ty ngoại quốc được thành lập trên đất Nhật.

Trước tiên tôi xây dựng một bộ phận gọi là Bộ phận đặc trách việc "Mỹ bán hàng cho Nhật" và chúng tôi đã tiến hành một chiến dịch quảng cáo mời chào các công ty Mỹ muốn bán hàng sang Nhật Bản. Lúc đầu, tôi nghĩ rằng các công ty Mỹ cũng chẳng hào hứng lắm với việc xuất hàng sang bán ở Nhật nhưng ngay sau đó, chúng tôi đã nhận được rất nhiều thư thăm dò và tìm hiểu với con số lên tới 11.000 trong đó có thư của những công ty hàng đầu của Mỹ như tập đoàn Whirlpool và công ty máy hút bụi Hoover. Chúng tôi bắt đầu đưa nhiều loại sản phẩm từ Mỹ vào Nhật. Tuy nhiên chúng tôi cũng gặp một số khó khăn với những nhà cung cấp. Ví dụ tập đoàn Whirlpool chuyên sản xuất những tủ lạnh lớn rất tốt nhưng động cơ lại chạy theo hệ thống điện áp tiêu chuẩn của Mỹ là 110 von, trong khí đó ở Nhật, điện áp chuẩn lại là 100 von. Chúng tôi đã đề nghị tập đoàn Whirlpool thay đổi điện áp của động cơ các tủ lạnh xuất sang Nhật. Trong khi chờ họ thực hiện việc này, chúng tôi đã phải tự chế và lắp thêm một bộ biến áp cho mỗi sản phẩm của công ty này xuất sang Nhật. Mãi năm năm sau công ty này mới chuyển được điện áp động cơ phù hợp phù hợp với việc sử dụng ở Nhật. Thoạt đầu, các tủ lạnh của công ty Whirlpool lớn hơn các loại tủ lạnh khác đang lưu hành tại Nhật Bản và mặc dù khi chạy gây ra tiếng ồn và bị rung, sản phẩm này vẫn được bán rất chạy ở Nhật. Nhưng các nhà sản xuất Nhật Bản cũng bắt đầu chế tạo những tủ lạnh lớn hơn và các nhà thiết kế của họ lại rất nhạy cảm với nhu cầu mua những máy chạy êm cho những ngôi nhà Nhật nhỏ, ở đó bếp thường không cách xa buồng ngủ là mấy. Chẳng bao lâu sau những tủ lạnh của Mỹ không còn đủ sức cạnh tranh trên thị trường Nhật Bản.

Hiện nay, chúng tôi bỏ khá nhiều công sức vào việc nhập khẩu các máy bay lên thẳng của hãng L'Aerospatiale của Pháp. Nhân dịp hội nghị thượng đỉnh các nước công nghiệp hóa tại Tokyo

năm 1986, chúng tôi đã bán cho chính phủ 3 chiếc máy bay lên thẳng hiệu Aerospatiale Super Puma để chuyên chở những nhân vật quan trọng tới dự hội nghị. Trên thực tế, ở Nhật tính đến tháng Mười năm 1985, trong tổng số 439 máy bay lên thẳng thì có tới 136 chiếc máy bay hiệu Aerospatiale. Chúng tôi cũng trở thành đại lý cho hãng máy bay phản lực Falcon nhưng không may là ở Nhật còn quá ít sân bay và các quy định của chính phủ Nhật về việc sử dụng máy bay lại rất nghiêm ngặt, chính vì vậy chúng tôi cũng bán được ít máy bay loại này. Theo tôi, lý do chính là vì khoảng cách các vùng ở Nhật không xa nhau mấy, hơn nữa hệ thống vận tải thương mại của chúng tôi lại rất hiệu quả. Sony là công ty duy nhất ở Nhật có máy bay chuyên cơ, không kể các công ty báo chí.

Những hoạt động cho công ty Sony của tôi ở nước ngoài và tư cách là một thành viên của Hội đồng Quốc tế của Công ty Bảo lãnh ủy thác Morgan (Morgan Guaranty Trust International Council), của Ban quản trị Pam American và Ban thương mại thế giới của hãng IBM đã giúp tôi có được mối quan hệ rộng rãi với các doanh nhân giỏi trên khắp thế giới, nhiều người trong số họ đã trở thành bạn tốt của tôi. Tôi thấy đó cũng là một lẽ tự nhiên khi tôi được mời giúp công ty Texas Instruments thâm nhập vào thị trường Nhật Bản. Tôi cũng biết ông Pat Hagerty của hãng Texas Instruments từ năm 1955 khi chúng tôi bàn việc thành lập công ty liên doanh. Mặc dù việc này không thành nhưng chúng tôi đã trở thành đôi bạn thân. Khi công ty Texas Instruments phát triển sản phẩm vi mạch, mọi người trong ngành điện tử Nhật đã rất chú trọng đến công nghệ này. Vào năm 1986, chủ tịch hội đồng quản trị hãng Texas Instruments (TI) ông Mark Sheppard đã cương quyết tìm cách đưa hãng Texas Instruments thâm nhập thị trường Nhật Bản. Ông này kiên quyết không bán giấy phép chế tạo vi mạch điện tử cho bất kỳ công ty Nhật nào nếu TI không lập được công ty toàn quyền sở hữu của mình ở Nhật. Hãng Texas Instruments cũng muốn thâm nhập vào thị trường Nhật Bản để sản xuất và bán sản phẩm vi mạch ngay tại Nhật.

Nhưng theo những quy định hiện hành tại Nhật lúc ấy, cách duy nhất để Texas Instruments có thể thâm nhập vào Nhật là liên doanh với một công ty của Nhật. Công nghệ của Texas Instruments đã được đánh giá rất cao nên nhiều người nhận thấy nếu công ty này có mặt tại Nhật Bản chắc sẽ rất có lợi cho nền công nghiệp Nhật Bản nói riêng và nước Nhật nói chung. Ngoài ra rất nhiều công ty còn muốn có công nghệ vi mạch của TI. Cho nên tôi đã được trao

trách nhiệm tìm cách đạt được một sự thỏa thuận về vấn đề này. Tôi đề nghị Texas Instruments liên doanh với Sony vì chúng tôi cũng sản xuất chất bán dẫn. Bộ công thương quốc tế cũng tỏ vẻ tán đồng với cách dàn xếp của chúng tôi là sẽ bán 50% cổ phần sau 3 năm hoạt động. Chúng tôi lại gặp khó khăn khi bên Texas Instruments đòi phải có ngay văn bản xác nhận của chính phủ phê chuẩn việc bán 50 phần trăm cổ phần công ty sau 3 năm. Để xin trước được giấy phê chuẩn của chính phủ đối với một vấn đề gì dù ở nước nào đi chăng nữa là một việc rất khó. Tôi đã nói với một trong những người đàm phán của Texas Instruments là “Hãy tin chúng tôi”, nhưng anh ta một mực đòi phải có giấy đảm bảo. Cuối cùng chúng tôi đã lập một văn bản thỏa thuận thỏa mãn được các yêu của luật sư Mỹ ở công ty TI. Hãng Texas Instruments đã điều hành công ty rất tốt như thể là công ty hoàn toàn thuộc quyền sở hữu của chính họ vậy. Đó cũng chính là điều mà chúng tôi mong đợi và như đã cam kết với các luật sư của Texas Instruments chúng tôi đã bán lại 50% cổ phần của mình ba năm sau đó.

Vài năm sau khi liên doanh Texas Instruments đã hoàn tất, tôi lại giúp chủ tịch hội đồng quản trị hãng General Motors ông James Roche đàm phán mua 35% cổ phần của hãng Isuzu Motors. Đây là vụ mua bán cổ phần lớn đầu tiên trong ngành ô tô và cần phải được tiến hành hết sức kín đáo. Vào tháng Tư năm 1971, khi ông James Roche đến Nhật Bản, tâm lý chung của người Nhật lúc đó là rất dè dặt và có ý đề phòng. Báo chí đều đăng các bài viết nói về những động cơ của tập đoàn này bằng những giọng điệu rất quân phiệt chẳng hạn như “xâm chiếm” hay “mở đường”. Báo chí cũng phỏng đoán là Roche đang đến để thôn tính Hãng Isuzu Motors.

Dư luận này bị khuấy lên chính là từ cuộc viếng thăm của Henry Ford II ngay trước khi Roche đến Nhật Bản. Tại cuộc họp báo Tokyo, Ford đã lớn tiếng chỉ trích Nhật Bản chậm tự do hóa thương mại. Quả thực, những lời lẽ của Ford quá thô lỗ và vì vậy đã làm nhiều người tức giận. Tôi đã quen biết James Roche khi chúng tôi cùng là uỷ viên Hội đồng Quốc tế của Công ty Bảo lãnh ủy thác Morgan và khi Roche còn đang chuẩn bị sang Nhật, đại diện của Morgan đã đề nghị tôi cố vấn, chỉ dẫn và thu xếp các cuộc gặp cho Roche. Tôi nghĩ đây là một ý kiến hay bởi vì chuyến viếng thăm của Ford đã gây nhiều khó khăn cho chúng tôi trong nỗ lực thúc đẩy tự do hóa và hạn chế chủ nghĩa địa phương trong nước. Nếu lại để xảy ra một việc làm bất lợi như thế thì sự nghiệp tự do hóa và quốc tế hóa còn bị đẩy lùi thêm nhiều năm nữa.

Tôi muốn ông Roche có ấn tượng tốt về người Nhật ngay từ phút đầu đến Nhật. Ngày đầu tiên khi Roche đặt chân lên đất Nhật, tôi đã thuê một phòng cho ông ta ngay tại khách sạn Tokyu ở sân bay Haneda. Các phóng viên đang chờ sẵn ở sân bay được thông báo là ông Roche rất mệt và muốn được tắm táp và nghỉ ngơi khoảng nửa giờ trước khi gặp gỡ họ. Tôi đến phòng thuê cho Roche từ sớm để không bị giới báo chí phát hiện và đợi ông ở trong phòng. Tôi đã tận dụng nửa giờ nghỉ ngơi của Roche để chỉ dẫn cho ông những gì cần thiết. Tôi cũng đã thu xếp cho ông gặp ông Kiichi Miyazawa, Bộ trưởng Bộ công thương quốc tế và gặp chủ tịch Phòng Công nghiệp và Thương mại. Những cuộc gặp gỡ này đã trở thành tin tức nổi bật của báo chí. Tôi cũng đã chuẩn bị nội dung cho bản thông cáo báo chí đầu tiên và những lời tuyên bố của ông trước giới báo chí, đồng thời cũng chuẩn bị cho ông một loạt những câu hỏi ông có thể phải trả lời tại cuộc họp báo. Các trợ lý của ông ta hỏi rất nhiều nên chúng tôi đã cùng bàn bạc mọi thứ rất chi tiết. Tôi gợi ý là ông nên giải thích mối quan tâm của General Motors tại Nhật và nói về chuyến công tác này với giọng mềm mỏng bởi vào lúc đó Nhật Bản đang ở trong một tâm trạng khá căng thẳng như cảm giác bị dị ứng vậy.

Giới báo chí xem câu chuyện về mối quan tâm của General Motors tại Nhật như một trong những sự kiện quan trọng nhất kể từ thời kỳ hậu chiến tranh. Các báo tranh giành nhau đăng tải những bức ảnh và tin tức độc quyền về kế hoạch của General Motors tại Nhật. Tôi đã khuyên Roche nên nói thẳng ra là General Motors không quan tâm đến việc tiếp quản Isuzu Motors và thực tế đúng là như vậy. Roche đã làm đúng như tôi chỉ dẫn. Mọi việc diễn ra đúng như tôi dự kiến, tất cả những câu hỏi tôi đặt ra trước cho Roche đều được nêu ra và Roche đã trả lời theo đúng cách tôi gợi ý. Vào thời điểm đó, một công ty nước ngoài cần phải có sự phê chuẩn của chính phủ khi muốn mua 1/3 cổ phần của một công ty Nhật. Tôi đã giúp giải quyết êm thấm với ngành công nghiệp và các nhân vật trong chính phủ có liên can vào kế hoạch mua bán cổ phần giữa công ty General Motors và Isuzu Motors. Mọi việc diễn ra khá trôi chảy và có rất ít sự chống đối trong giới báo chí.

Nhiều năm sau đó, tôi rất sung sướng vì thấy công ty GM vẫn rất biết ơn tôi về những lời khuyên của tôi trước đây. Cách đây vài năm trưởng đại diện của GM ở Nhật đã mời tôi ăn trưa và nói với tôi rằng "Tôi đã đọc tài liệu về công ty trước khi sang Nhật Bản và tôi biết công ty GM chịu ơn ông rất nhiều". Điều này làm tôi rất mừng và phấn chấn vì thấy những công ty khổng lồ

như General Motors cũng biểu thị những tình cảm mà tôi nghĩ chỉ công ty Nhật mới có. Sau khi Roger Smith trở thành Chủ tịch Hội đồng quản trị hãng General Motors, ông sang thăm Nhật và đã đến gặp tôi. Ông lại cám ơn tôi vì những gì tôi đã làm cho công ty ông hơn mười năm về trước.

4.

Chức năng chủ yếu của ban giám đốc là ra các quyết định và điều này có nghĩa là ban giám đốc phải có những hiểu biết sâu về công nghệ và có khả năng đoán định trước xu hướng phát triển của công nghệ. Tôi tin rằng một giám đốc cần phải có hiểu biết rộng về lĩnh vực kinh doanh của mình. Những kiến thức và kinh nghiệm cũng giúp cho một người có được giác quan đặc biệt hay một sự nhạy cảm đối với công việc kinh doanh của mình vượt xa mọi sự việc và số liệu thực tế, một khả năng trực giác mà chỉ con người mới có được.

Có một hôm, tôi ăn trưa tại New York cùng với giáo sư Peter Drucker, một chuyên gia về quản lý và ông Bill Bernbach, một nhà quảng cáo mà công ty của ông đã giúp chúng tôi thực hiện nhiều chiến dịch quảng cáo thành công kể cả chương trình "Tummy TV" rất phổ biến. Khi bàn đến vấn đề Ban giám đốc ở Nhật, ông Drucker nói: "Khi tôi nói chuyện với các giám đốc người Nhật, tôi cảm giác là họ có vẻ không logic lắm trong suy nghĩ của mình, nhưng điều lạ là họ luôn đưa ra được những kết luận đúng đắn. Sao lại có thể như vậy được nhỉ?".

Ông Bernbach trầm tư một lúc rồi ông thú nhận: "Nghề của tôi là làm quảng cáo, tôi không biết nhiều về vấn đề quản lý kinh doanh, nhưng tôi nghĩ để ra được những quyết định hợp lý, người ta cần phải biết tất cả mọi sự việc và môi trường xung quanh những việc đó, nhưng con người rất khó có thể biết được mọi thứ. Các giám đốc người Mỹ có thể nghĩ là họ hợp lý, nhưng họ chỉ hợp lý dựa trên những sự việc mà họ đã nắm bắt được. Nhưng còn rất nhiều sự việc và những vấn đề liên quan mà họ không biết. Nếu nhiều sự kiện bị bỏ sót thì đương nhiên những kết luận họ đưa ra dù có vẻ hợp lý đến đâu cũng chỉ là những kết luận không có cơ sở vững chắc".

Ông ta nói tiếp: "Nếu mang so sánh, các vị giám đốc Nhật hình như có một loại giác quan thứ sáu của người phương Đông. Lẽ ra thay vì liên kết các sự việc với nhau, họ lại cố nắm bắt được khái niệm chung và sau đó sử dụng những thông tin này cùng với giác quan thứ sáu của mình để đưa

ra các quyết định. Bằng cách này, họ nắm được những khái niệm chung tốt hơn những người khác chỉ có được qua những lập luận chắc chắn.

Tôi sử dụng lời nhận xét của ông Bill Bernbach để làm sáng tỏ điểm mấu chốt là các nhà kinh doanh phải hiểu biết việc kinh doanh, môi trường kinh doanh và luôn sẵn sàng chịu mọi rủi ro trên cơ sở những kiến thức và kể cả cái gọi là giác quan thứ sáu của họ. Tôi mong rằng các độc giả không cho tôi là khoe khoang nếu tôi muốn dẫn chứng đến linh cảm của tôi cho rằng máy stereo xách tay hiệu Walkman sẽ bán rất chạy và trở nên thông dụng trong khi có rất nhiều người trong công ty tôi lại tỏ ra nghi ngờ. Tôi cảm thấy rất chắc chắn và đã mạnh dạn tuyên bố: "Nếu đến cuối năm nay mà không bán được 100.000 chiếc máy ghi âm thì tôi sẽ từ chức chủ tịch hội đồng quản trị". Tất nhiên tôi không có ý định đó; tôi nói như vậy chỉ vì tôi dám chắc là sản phẩm này sẽ bán rất chạy.

Ngày nay ở Mỹ, người ta cho biết là các giám đốc thường rất hay thay đổi công việc, tính trung bình một người quản lý làm việc tại 3 công ty khác nhau trong cả cuộc đời anh ta. Một điều phổ biến là một giám đốc điều hành công ty lại biết rất ít, thậm chí không biết gì về yếu tố kỹ thuật của sản phẩm công ty làm ra. Trong trường hợp đó, đương nhiên anh ta sẽ thiếu khả năng trực giác về sản phẩm cũng như tác động của chúng trên thị trường, đặc biệt khi người đó lại là một kế toán điều hành công ty sản xuất hàng tiêu dùng. Tất nhiên cũng có trường hợp ngoại lệ, nhưng theo tôi chỉ là số ít. Theo quan sát của tôi một người điều hành nếu thiếu kiến thức và không tự tin sẽ không dám mạo hiểm, anh ta sẽ cần có chứng cứ đầy đủ cho mọi động thái của mình và thường sẽ phải trông cậy vào những công ty tư vấn.

Tôi nghĩ rằng, tiếp sau các luật sư, những cố vấn này là những nhà kinh doanh bị lạm dụng hiện nay ở Mỹ cũng như ở Nhật. Tôi sử dụng những cố vấn một cách có chọn lọc và thấy rằng những cố vấn giỏi nhất có thể làm công việc tập hợp những thông tin có giá trị và phân tích thị trường. Nhưng việc sử dụng những thông tin này có thể dẫn đến những tình huống rất buồn cười và trên thực tế cũng đã có những tình huống như vậy. Nhiều khi người ta thấy bản nghiên cứu thị trường là sai, lý do họ nhận được thường là vì tình hình thị trường đã thay đổi ngay sau khi bản báo cáo này hoàn thành. Vậy có thể sử dụng những thông tin từ các nhà tư vấn vào việc gì? Tôi e rằng lý do chủ yếu là để tránh được trách nhiệm đối với những việc khá nhiều rủi ro mà thôi. Tôi biết một trường hợp là trụ sở chính tại Mỹ của đối tác Mỹ trong một công ty liên doanh với

Nhật không đồng ý với kế hoạch kinh doanh của đối tác Nhật, nên họ đã yêu cầu đại diện của mình trong liên doanh thuê một công ty tư vấn quản lý có uy tín ở Tokyo giúp đỡ.

Nhưng người đại diện cho đối tác Mỹ, đồng thời là phó tổng giám đốc công ty liên doanh, lại đồng ý với kế hoạch của đối tác Nhật Bản và đã báo cáo cho trụ sở chính của mình bên Mỹ để triển khai theo kế hoạch của đối tác Nhật Bản. Tuy nhiên cấp trên của ông này tại Mỹ lại không tin tưởng vào người đại diện Mỹ cũng như đối tác Nhật Bản. Khi người đại diện Mỹ này đến hỏi ý kiến công ty tư vấn về dự án, ông ta đã phải trình bày với họ mọi vấn đề và hy vọng họ sẽ đưa ra được giải pháp. Thật là trùng hợp khi công ty tư vấn đã tìm ra được giải pháp cũng đúng như dự án kinh doanh mà phía liên doanh Nhật đã đề ra. Dự án sau đó đã được thực hiện thành công, tuy nhiên công ty này đã phải tốn một khoản tiền lớn trả phí tư vấn chưa kể còn tốn rất nhiều thời gian khi tham khảo ý kiến của các nhà quản lý. Việc này cũng làm giảm lòng tin giữa các đối tác trong liên doanh, làm cho người đại diện thấy mình thật ngớ ngẩn và vô tích sự và cũng chẳng có bài học nào mới mẻ. Nhưng ông giám đốc ở Mỹ chuyên trách các hoạt động quốc tế của công ty đã tự bảo vệ được mình nếu dự án đó thất bại.

Có lẽ tôi đã viết khá nhiều về ban quản lý cấp cao và công nhân. Nhưng tôi không có ý loại trừ ban quản lý cấp trung vì ban quản lý này rất quan trọng và mô hình của nó cũng khác nhau ở Nhật và Mỹ. Rất nhiều công ty Nhật hoạt động dựa trên hệ thống “đề xuất” cho phép ban quản lý cấp trung đưa ra những ý kiến và quan điểm để trình lên ban quản lý cấp cao xem xét. Tất nhiên điều này khác hẳn với quan niệm ban quản lý chỉ có một người hay một nhóm nhỏ thường rất phổ biến ở phương Tây đặc biệt là ở Mỹ - đất nước có sự kế thừa tinh thần người tiên phong. (Ở Nhật, ngay từ trước chiến tranh chúng tôi cũng được xem nhiều phim Mỹ và đã đưa ra nhận xét về tinh thần Mỹ theo những khía cạnh trên dù có thể chưa được tốt và chính xác. Nhưng chúng tôi thích quan niệm “tinh thần chiến đấu” và đôi khi trong thể thao, thậm chí là trong kinh doanh, chúng tôi rất ngưỡng mộ những cầu thủ giữ được tinh thần tốt ngay cả khi anh ta thua). Tưởng như mâu thuẫn khi cho rằng các công ty Nhật là sự tương phản với các công ty phương Tây bởi các công ty Nhật hoạt động trên cơ sở đồng thuận, tính cả những gì tôi đã viết về cá tính mà chúng tôi rất coi trọng ở công ty Sony và tại nhiều công ty như Honda, Matsushita, tại đây một nhân vật chủ chốt thường tự mình đưa ra những quyết định quan trọng. Nhưng đây không phải là một sự mâu thuẫn

Ở Nhật, quan niệm về sự đồng thuận là điều tự nhiên nhưng không có nghĩa là mọi quyết định đều được đưa ra trên cơ sở sự đồng tâm, nhất trí của cả nhóm. Để có được sự đồng tâm nhất trí trong một công ty Nhật đồng nghĩa với việc phải dành thời gian chuẩn bị nền móng cho việc đó, và thường thì sự đồng thuận được tính theo chiều từ trên xuống chứ không phải từ dưới lên như một số nhà nghiên cứu Nhật Bản đã viết trước đây. Ví dụ khi ban quản trị cấp trung đề xuất một ý kiến thì ban quản trị cấp cao có thể chấp nhận hoàn toàn hoặc chỉ sửa đổi một phần và sau đó kêu gọi sự tán thành cũng như hợp tác của những người quản lý cấp dưới. Khi tôi hùng hồn đề xuất dự án Walkman, dọa từ chức, thì những đồng nghiệp của tôi đều hiểu là tôi đã đi trước họ một bước, rằng tôi đã sử dụng những kinh nghiệm và hiểu biết của mình về marketing và tâm lý khách hàng khi đưa ra quyết định như vậy. Và cũng chính vì thế họ đã toàn tâm toàn ý giúp cho dự án thành công. Nếu tôi có thất bại với dự án này, tôi sẽ không bao giờ đổ lỗi cho bất cứ bản nghiên cứu thị trường nào.

Một khi quyết định đưa ra, dù quyết định đó từ cấp dưới đưa lên hay cấp trên đưa xuống, theo cách của người Nhật thì tất cả mọi người đều phải hết mình thực hiện quyết định đó mà không phá ngang, chê bai hay gây cản trở như tình trạng thỉnh thoảng vẫn xảy ra ở các công ty phương Tây. Cùng chung sức như vậy thì thật tốt vì mọi người đều góp phần vào công việc chung nhưng để có được tinh thần này cũng không dễ dàng gì.

Con trai thứ 2 của tôi Masao, đã làm việc cho Công ty Bảo hiểm Morgan ở New York và London hai năm rưỡi kể từ khi cháu tốt nghiệp đại học Georgetown. Cháu cho rằng cách thức để đạt được sự đồng thuận và lập kế hoạch kiểu Nhật thật mất thời gian. Quan điểm của cháu rất thú vị đối với tôi và phong cách rất phương Tây. Cháu kêu là “ở các công ty Nhật, người ta rất thích họp hành và họp rất lâu. Con luôn thấy thất vọng bởi vì con chỉ muốn biết chính xác lý do của cuộc họp và kết quả cuộc họp thôi. Mỗi lần họp, chỉ sau năm phút đầu là con đã thấy buồn ngủ lắm rồi. Tại công ty Morgan, con làm ở bộ phận mua bán ngoại hối. Thời gian đối với chúng con cực kỳ quý giá nên chúng con không bao giờ lãng phí thời gian vào chuyện họp hành cả. Nếu chúng con có trình bày vấn đề gì thì bao giờ cũng đưa ra kết luận trước và nếu ai quan tâm họ sẽ tự đặt câu hỏi. Nhưng ở Nhật, mọi người lại thích giải thích trước và sẽ không cho biết kết luận cho tới tận cuối buổi họp. Nhưng đôi khi rất là khó có thể hiểu được những phần lý giải mà không biết trước mục tiêu hướng tới là gì”.

Đây là vấn đề làm nhiều người nước ngoài cảm thấy ngao ngán khi họ tham gia vào cơ chế làm việc này. Một nhà báo nước ngoài đến Nhật để phỏng vấn các doanh nhân Nhật Bản đã đến gặp tôi khi sắp hết đợt công tác. Tôi có hỏi xem ấn tượng của anh ta thế nào và anh ta đã nói rất thành thực rằng sau vài tuần, cuối cùng anh ta cũng tìm ra được cách để hiểu người Nhật Bản: "Tôi không cần nghe đoạn đầu người ta nói gì, tôi chỉ cần tập trung khi họ bắt đầu nói "Tuy nhiên", bởi vì trước đoạn đó, họ đang diễn tả ý kiến của người khác. Chỉ sau chữ "tuy nhiên", họ mới bắt đầu nói đến ý kiến của riêng họ. Cần phải hết sức kiên nhẫn khi làm việc với người Nhật vì họ chỉ nói những gì thực sự trong đầu mình sau khi một lúc nói về những chuyện dông dài khác.

Chế độ quản lý theo nhóm của Nhật trong đó nhiều quyết định được đưa ra dựa trên những đề xuất của những người quản lý trẻ tuổi có thể rất có lợi cho một công ty. Vì người ta kỳ vọng những người quản lý trẻ sẽ làm việc cho công ty ít nhất 20 đến 30 năm nữa và chỉ trong vòng 10 năm nữa họ sẽ được đề bạt lên làm quản lý cấp cao. Chính vì vậy, những người quản lý trẻ thường có tầm nhìn xa hơn về hướng đi lên của công ty mà sau này họ sẽ đảm nhận quyền lãnh đạo. Nếu ban quản lý cấp cao xem thường ban quản lý cấp trung và cấp thấp hơn, luôn ra sức ép về chỉ tiêu lợi nhuận với họ năm này, năm kia như tình trạng phổ biến ở các nước phương Tây, hay sa thải những người quản lý này vì không tạo ra lợi nhuận, thì chính là họ đang huỷ hoại công ty. Nếu một quản lý cấp trung nói rằng kế hoạch của anh ta đến lúc này chưa hòa vốn được, nhưng sẽ tạo ra lợi nhuận lớn trong vòng mười năm kể từ bây giờ thì sẽ không một ai tin anh ta cả và có thể anh ta sẽ bị sa thải.

Việc chúng tôi khuyến khích nhân viên có triển vọng đưa ra những kế hoạch dài hạn là một lợi thế lớn cho cơ chế làm việc của chúng tôi cho dù có tốn thời gian họp, thảo luận và lập kế hoạch. Điều này cũng cho phép chúng tôi tạo ra và duy trì được điều mà hiếm thấy trong lĩnh vực kinh doanh ở phương Tây: đó là triết lý kinh doanh công ty. Khi những nhân viên đã làm ở công ty chúng tôi một thời gian họ có thể giữ được quan điểm khá kiên định. Những lý tưởng của công ty không thay đổi. Khi tôi nghỉ hưu thì triết lý của công ty Sony sẽ vẫn tồn tại. Ở Mỹ, hiếm công ty nào có được triết lý riêng của mình bởi vì cứ mỗi đời quản lý cấp cao mới lên, anh ta lại đưa ra những quan điểm mạnh mẽ của riêng mình. Trên thực tế, thường xảy ra việc là ban giám đốc

tìm một người lãnh đạo cấp cao không liên quan mấy đến lĩnh vực kinh doanh của công ty với mục đích để "dọn nhà" và thay đổi mọi thứ trong công ty.

Mới đây một trong số những quản lý ngoại đạo này khi vào làm ở một công ty Mỹ đã cho đóng cửa nhiều nhà máy và sa thải hàng nghìn nhân viên nhưng vẫn được các uỷ viên ban quản trị ca ngợi qua những bài báo đăng trên tờ tạp chí phố Wall là một vị quản lý tài ba. Ở Nhật chúng tôi coi việc làm đó là một điều ô nhục. Đóng cửa nhà máy, sa thải công nhân viên và thay đổi tôn chỉ hoạt động trong thời kỳ kinh doanh đình đốn có thể là một việc làm cần thiết và có lợi và còn có thể làm cho bảng cân đối kế toán quý sau trông khả quan hơn, nhưng những việc này lại làm huỷ hoại tinh thần của công ty. Và khi công việc kinh doanh phục hồi thì công ty biết tìm đâu ra công nhân viên có kinh nghiệm để sản xuất ra những hàng hóa có chất lượng, tìm đâu ra những người lao động cần cù và trung thành với công ty?

Nhìn chung, tôi nghĩ rằng một trong những lợi thế chính của hệ thống quản lý ở Nhật so với ở Mỹ hay ở phương Tây chính là ở khía cạnh triết lý công ty. Ngay cả khi một uỷ viên quản trị mới có tiếp quản công ty, anh ta cũng không thể thay đổi được triết lý của công ty. Ở Nhật, cơ chế lập kế hoạch dài hạn và cơ chế đề xuất của những nhà quản lý trẻ đã đảm bảo cho mối quan hệ giữa các nhà quản lý cấp cao và những nhà quản lý trẻ ngày càng khăng khít hơn và qua những năm tháng làm việc cùng nhau, họ có thể vạch ra được một chương trình hành động giữ vững triết lý của công ty. Nó cũng có thể giải thích tại sao trong những giai đoạn đầu, công ty Nhật thường phát triển rất chậm. Nhưng một khi triết lý công ty đã thâm nhập vào tất cả công nhân viên, thì công ty sẽ có một sức mạnh rất lớn cũng như tính linh hoạt rất cao.

Khi các cuộc khủng hoảng gây khó khăn cho rất nhiều ngành công nghiệp như trường hợp các cơn sốt dầu lửa năm 1973 và 1979, các công ty Nhật tỏ ra biết cách đối phó một cách hết sức linh hoạt. Các công ty đóng tàu bắt đầu sản xuất các thiết bị chống ô nhiễm, phần mềm máy tính và thậm chí là máy rửa chén bát. Các công ty than bắt đầu chế tạo máy bowling. Công ty dệt Kanebo thì chuyển sang sản xuất mỹ phẩm và hiện nay đang chiếm lĩnh thị trường nội địa về ngành hàng này. Khi số người đi xem phim giảm sút một xưởng phim Nhật đã bắt đầu quay sang ngành giải trí trên cơ sở những tài sản cũ của rạp chiếu phim.

Gần đây hơn, do nhu cầu về thép trên thế giới bị giảm sút, các nhà máy luyện thép Nhật Bản mà một thời hoạt động rất hiệu quả trên khắp thế giới, đã bán các loại khí sản phẩm phụ như cacbon oxit và hidro cho các công ty hóa chất làm nguyên liệu, cho nên cũng giúp cho các công ty đỡ phải phụ thuộc vào dầu lửa. Hiện nay đang có sự cạnh tranh sôi động giữa các nhà sản xuất thép trong việc bán các loại khí này ra thị trường.

Một ví dụ khác, cũng rất gần đây, một công ty thép Nhật đã phối hợp với một công ty sản xuất chất bán dẫn Mỹ trong việc chế tạo các viên silic dùng để làm các phiến chính cho các mảng mạch bán dẫn và các tổ hợp mạch lớn dùng cho ngành viễn thông. Đây là trường hợp đầu tiên, một nhà sản xuất thép bước vào thị trường sản xuất chip tin học bán dẫn.

Kinh nghiệm của công ty luyện thép Nhật, một nhà sản xuất hiệu quả các sản phẩm thép miếng nhỏ, sử dụng hệ thống kiểm tra và đảm bảo chất lượng sản phẩm bằng máy tính, xem ra có vẻ phù hợp với nhà sản xuất Mỹ. Cả hai công ty đều học tập được từ bài học kinh nghiệm này đặc biệt là các nhân viên công ty Nhật học hỏi được kinh nghiệm làm việc trong ngành kinh doanh đang bị thu hẹp dần.

Với tư cách là một giám đốc người Nhật, tôi thấy những việc làm của các công ty nói trên có ý nghĩa hơn những việc tôi đã từng chứng kiến ở các công ty Mỹ. Người Mỹ tự hào vì họ rất hợp lý trong những đánh giá kinh doanh của mình: logic tổng thể của các trường đào tạo kinh doanh ở Mỹ có vẻ rất khô cứng, không nhấn mạnh vào yếu tố con người. Nhưng ở Nhật Bản, quan điểm của chúng tôi về cơ sở của thành công trong kinh doanh và ngành công nghiệp lại khác. Chúng tôi cho rằng nếu anh muốn có hiệu quả và năng suất cao, thì cần thiết phải có mối quan hệ mật thiết với công nhân viên của anh vì điều này sẽ dẫn đến ý thức đạo đức cao. Đôi khi việc tạo ra mối quan hệ khăng khít còn quan trọng hơn bất kể thứ gì khác và đôi khi anh cũng cần phải đưa ra những quyết định không hợp lý về mặt chuyên môn. Anh hoàn toàn có thể chính xác và hợp lý với một cái máy nhưng khi làm việc với con người, đôi khi lập luận logic cũng phải chào thua.

CẠNH TRANH

Động lực cho các doanh nghiệp Nhật Bản

1.

Một người bạn Mỹ đặt câu hỏi: Nếu như việc quản trị kinh doanh ở Nhật tốt như vậy thì tại sao hàng năm có tới 18.000 cơ sở kinh doanh của Nhật phải đóng cửa?”. Câu trả lời là: tất yếu ở đâu cũng phải có những người thất bại. Như tôi đã nêu trong một chương ở phần trên, không có ma thuật hoặc bí quyết gì để mang lại thắng lợi cho một công ty Nhật ngoài việc phải đáp ứng được một số điều kiện cần thiết và những điều đó phải do chính những người quản lý kinh doanh thực hiện chứ không phải là do các chủ ngân hàng hoặc các quan chức chính phủ quyết định.

Vinh quang và thất bại của nền kinh doanh Nhật Bản, nguồn sinh lực của bộ máy công nghiệp chính là truyền thống cạnh tranh lành mạnh. Đó là một kiểu cạnh tranh nghiêm túc và đôi khi nghiêm túc đến mức có thể gây ra lo ngại khi Nhật Bản xuất khẩu hàng hóa sang các nước khác. Người Nhật không chỉ cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh mà trong cả cuộc sống. Trong thời kỳ chiến tranh, giới quân nhân thường đưa ra những mệnh lệnh nhân danh Nhật Hoàng chứ không phải nhân danh chính bản thân họ để có thể dễ dàng giành được sự phục tùng của binh sĩ. Người Nhật cũng cạnh tranh với nhau để chứng tỏ lòng tận tuy và trung thành với Nhật Hoàng của mình.

Nhưng vào thời đó cũng như hiện nay luôn luôn tồn tại một ranh giới rõ ràng giữa cạnh tranh và phá hoại. Ở Trung Quốc, ng ười ta có câu không nên đập vỡ nồi cơm của người khác. Ở Nhật Bản, mọi người đều hiểu là không nên hủy diệt một đối thủ cạnh tranh xứng đáng mà cần phải để cho đối thủ đó giữ được thể diện và danh dự. Tuy nhiên, các đối thủ Nhật Bản cạnh tranh với nhau rất gay gắt. Nhờ vậy mà các công ty Nhật có thể cạnh tranh rất hiệu quả ở nước ngoài. Trong thương trường cạnh tranh khốc liệt, có một thỏa thuận bất thành văn là không một công ty nào có thể tham lam giành toàn bộ thị phần về mình. Tuy nhiên, nếu một công ty không có khả năng cạnh tranh thì các đối thủ sẽ không để cho công ty đó hoạt động ổn định.

Giữa các doanh nghiệp bán lẻ, từ các cửa hàng tổng hợp đến hàng trăm cửa hàng “Mom and Pop” rải rác suốt từ Hokkaido đến thành phố Okinawa ở phía nam, cạnh tranh được coi là phương pháp kinh doanh thông thường. Nếu không thể cạnh tranh về mặt giá cả thì chúng ta sẽ tạo thế mạnh về dịch vụ. Người Nhật thường có xu hướng thời trang nhất thời và hay chạy theo cái mới. Vì vậy, có thể hôm nay, người Nhật thích kem của hãng Baskin-Robbins, nhưng một năm sau lại là Haagen-Dazs, thậm chí ngày mai lại có thể là kem của hãng Famous Amos.

Cuộc cạnh tranh trong thị trường nội địa giúp khách hàng trở thành thượng đế. Ngày nay ở Nhật Bản, số lượng nhà sản xuất hàng công nghiệp tiêu dùng nhiều hơn ở bất cứ đất nước nào trên thế giới, kể cả ở nước Mỹ. Sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường đã sàng lọc ra được những đối thủ mạnh nhất, chẳng hạn như 9 nhà sản xuất ô tô, 2 nhà sản xuất xe ô tô vận tải hạng nặng, hơn 100 nhà máy sản xuất phụ tùng, hơn 600 công ty điện tử là những kẻ thắng cuộc trong cuộc cạnh tranh gay gắt. Đã có lúc ở Nhật Bản có tới hơn 40 nhà sản xuất tivi, nhưng ngày nay chỉ còn 6 nhà sản xuất lớn mà thôi.

Tôi thấy cần phải nhấn mạnh rằng, những gì tôi đang trình bày ở trên thực sự là những ngành công nghiệp có thế mạnh của Nhật Bản. Tất cả các ngành này đều có sản phẩm xuất khẩu ra nước ngoài cũng như để cung cấp cho thị trường nội địa. Chính cuộc cạnh tranh tranh giành thị phần nội địa đã tạo điều kiện cho các công ty tăng sức cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Đó là những công ty hoạt động trong các ngành công nghiệp điện tử, ô tô, máy ảnh, thiết bị dân dụng, một số thiết bị bán dẫn, các máy công cụ chính xác và nhiều mặt hàng tương tự khác nữa. Ngành công nghiệp này có tác động trực tiếp tới nhiều nước trên thế giới, và theo tôi, tới phần lớn độc giả của cuốn sách này. Nhưng Nhật Bản cũng có những ngành công nghiệp không đứng vững trong cuộc cạnh tranh khốc liệt và ngày càng suy yếu, đơn cử như công nghiệp hóa chất, nhôm, quặng và giấy. Có tới hơn 7.000 doanh nghiệp dệt may tranh giành thị phần trong một thị trường nhỏ bé. Họ nhận ra rằng họ không thể cạnh tranh với hàng dệt may có giá cả rất “mềm” của Trung Quốc, Hồng Kông, Đài Loan, các nước Đông Nam Á và nhiều nước khác”. Vì vậy, họ đã nâng cao chất lượng sản phẩm, nhưng rốt cuộc thì cuộc cạnh tranh trong lĩnh vực hàng dệt may cao cấp vẫn rất gay gắt. Đối với một số công ty, khi quy mô sản xuất ngày càng thu nhỏ, họ buộc phải tháo dỡ và phá hỏng máy móc đề phòng trường hợp những người mới vào nghề mua lại máy móc đó để mở doanh nghiệp riêng.

Như đã nói ở trên, trong tình trạng nền công nghiệp đang suy giảm, một số công ty nhạy bén, có tình hình tài chính lành mạnh và được quản lý tốt đã và đang nỗ lực tham gia vào nhiều lĩnh vực hoạt động đa dạng. Chính phủ đã hỗ trợ cho một số ngành công nghiệp đã "xế chiều", tạo điều kiện cho các công ty này được vay vốn ngân hàng với lãi suất thấp để có thể dần dần từ bỏ một lĩnh vực kinh doanh và tái đào tạo nhân lực cho một lĩnh vực khác. Tại Nhật Bản, có 5 hãng sản xuất thép lớn. Tất cả các hãng này đều đang điều chỉnh cho phù hợp với thời kỳ mới khi mà các đơn đặt hàng thép ngày càng ít đi vì phải cạnh tranh với thép nhập khẩu. Các công ty này đang nỗ lực hạn chế sự phụ thuộc vào các đơn đặt hàng thép và cạnh tranh với nhau trong lĩnh vực mới: kinh doanh các loại khí ga phụ phẩm, sản xuất đồ gốm…

Trong ngành công nghiệp sản xuất đồng cũng vậy. Các loại sợi cáp quang đang dần thay thế dây đồng trong việc truyền tải thông tin trong lĩnh vực viễn thông và thậm chí trong các hệ thống điện của ô tô. Các công ty trong ngành này cũng đang gấp rút chuyển sang sản xuất sợi quang. Trên thực tế, các công ty này đã chuyển mình khá nhanh, đến mức tới đầu những năm 80, họ đã nắm được tới 70% thị phần trên thế giới.

Một số nhà chế tạo máy khâu Nhật bị xuống dốc trong thời kỳ khó khăn do nhu cầu về máy khâu trên thế giới giảm sút nên đã tìm cách cải tiến công nghệ điện cơ kết hợp sử dụng các loại máy vi xử lý. Các nhà máy này sau đó đã giành được nhiều thành công trong việc sản xuất các loại máy chữ, máy in, máy xử lý văn bản và các thiết bị văn phòng tự động.

Nước Nhật có một nền kinh tế tự do, trong đó mọi người đều có thể tiến hành một hoạt động kinh doanh trong bất cứ ngành nghề nào miễn là hợp pháp. Vì thế, khi thấy một sản phẩm nào mới xuất hiện được người tiêu dùng ưa chuộng là người ta lao vào sản xuất mặt hàng đó, cạnh tranh gay gắt để tranh giành thị phần. Một vài năm trước đây, hãng Yamaha quyết định là đã đến thời cơ để cạnh tranh quyết liệt với hãng Honda để giành giật thị trường tiêu thụ xe môtô và xe scutơ. Khi đó, hãng Honda đang dẫn đầu trong lĩnh vực này, nhưng lại đang đầu tư khá nhiều vốn vào một dây chuyền sản xuất ô tô tại nước Mỹ. Vì vậy, Yamaha đã đưa ra thị trường một loạt mẫu xe máy mới và tổ chức chiến dịch quảng cáo rất sôi động cho các sản phẩm mới này. Mặc dù đang phải chịu gánh nặng tài chính lớn, nhưng Ban lãnh đạo của hãng Honda đã quyết định phản ứng lại ngay lập tức. Họ đã phản công lại bằng cách tung ra mỗi tuần một kiểu

xe mới trong suốt thời gian hơn một năm. Yamaha đã không cạnh tranh nổi và cuối cùng đã có một loạt lãnh đạo cấp cao nhất phải từ chức.

Đối với các công ty Nhật Bản, thị phần có ý nghĩa quan trọng hơn nhiều so với lợi nhuận trước mắt. Nếu việc mua một máy móc mới đắt tiền có thể làm giảm mức lợi nhuận thu được trước mắt nhưng lại làm cho công ty có khả năng tăng được thị phần thì người ta thường sẵn sàng đầu tư để công việc kinh doanh có nhiều hứa hẹn trong tương lai.

Mối quan tâm về việc xây dựng cho tương lai đã trở thành nguyên nhân của cuộc tranh chấp thương mại năm 1985. Các nhà sản xuất chất bán dẫn của Nhật Bản vẫn tiếp tục đầu tư vào những nhà máy mới, mua thiết bị mới trong khi nhu cầu của thị trường thế giới đang suy giảm và các công ty của Mỹ đang tạm giãn thợ và cắt giảm sản lượng.

Người Nhật không coi trọng việc dùng mưu mẹo để đánh bại đối thủ của mình. Ông Miyamoto Musashi, một chuyên gia chuyên nghiên cứu các truyền thuyết về Samurai đã viết một cuốn sách về binh pháp. Một vài năm trước đây, khi được tái bản bằng bản dịch tiếng Anh với nhan đề “Cuốn sách về năm vòng đua” (A book of Five Rings), nó đã trở thành một cuốn sách được rất nhiều doanh nhân nước ngoài ưa chuộng. Bởi vì, họ nghe nói rằng cuốn sách mỏng này có thể giúp cho họ nắm được những bí quyết để giành thắng lợi trong cuộc cạnh tranh trên thương trường với các công ty Nhật Bản. Trong bảng liệt kê sách của cửa hàng, một hiệu sách ở New Jersey còn ghi chú về cuốn sách này là “câu trả lời của Nhật Bản cho tấm bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh của trường đại học Harvard”.

Tuy nhiên, cuốn sách này lại không phải là tác phẩm của một võ sĩ thời xưa. Nó nằm ngay trong các giá sách và trên sàn nhà của các hiệu sách trên khắp thế giới. Các sản phẩm có chất lượng cao đáp ứng nhu cầu và thỏa mãn thị hiếu của người tiêu dùng chính là bí quyết để hàng hóa của Nhật Bản có thể chiếm lĩnh thị phần lớn tại Mỹ. Tôi muốn nói rằng cách tốt nhất có thể cạnh tranh được với hàng hóa Nhật Bản là nghiên cứu các sản phẩm được ưa chuộng tại Nhật để tìm hiểu mẫu mã, thiết kế, chế tạo của sản phẩm và thị hiếu người tiêu dùng. Chúng tôi không có ý định “xâm chiếm thị trường Mỹ” như đôi khi người ta đã thành kiến, chúng tôi chỉ xuất sang Mỹ những sản phẩm tốt nhất, những sản phẩm đã đứng vững trong cuộc cạnh tranh tại thị trường Nhật Bản.

Kể từ khi bắt đầu sản xuất những tai nghe to bản đầu tiên trên thế giới cho đến những tai nghe máy cát xét nhỏ nhẹ, xinh xắn, chúng tôi đã chế tạo hơn 50 triệu bộ với mẫu mã đa dạng. Ngày nay, tại một cửa hàng ở Tokyo, bạn có thể lựa chọn giữa hơn hai trăm loại tai nghe của khoảng 12 hãng sản xuất. Có thể nói ở Nhật, mẫu mã, chủng loại các mặt hàng như Tivi, video cátxét, máy thu phát đĩa, máy quay phim, và kể cả máy ảnh, ôtô, xe tải, xe chở hàng, máy tính, máy in, các hàng hóa phục vụ mục đích vui chơi giải trí, dụng cụ gia đình, quần áo, thiết bị thông tin... là phong phú, đa dạng nhất thế giới. Người Nhật là những khách hàng rất khó tính. Chúng ta khó có thể bán cho họ mặt hàng nào chất lượng không tốt. Dịch vụ hậu mãi cũng không kém phần quan trọng. Bất cứ công ty nào lơ là dù chỉ một khâu trong quá trình sản xuất, phân phối và dịch vụ cũng có thể bị mất khách. Một nhà kinh doanh mỹ phẩm người Mỹ đã tỏ ra hết sức ngạc nhiên khi được nghe câu chuyện về một nhà kinh doanh bán buôn ở Nhật. Ông này đã cử một nhân viên giao hàng đi từ đầu đến cuối thành phố chỉ để mang một thỏi son tới cửa hàng bán lẻ, nơi có một vị khách đang chờ lấy hàng. Việc này không phải là hiếm. Và như tôi đã nói ở trên, nếu nhà kinh doanh bán buôn không làm như vậy thì ông ta có thể mất khách ở những cửa hàng bán lẻ.

Gần 70% số người tiêu dùng Nhật sinh sống trong khu vực hành lang đô thị từ Tokyo trên hòn đảo chính Honshu cho tới Fukuoka trên hòn đảo phía nam Kyushu. Bạn có thể dễ dàng tiếp cận những người tiêu dùng này, vì họ đều xem chung các chương trình ti vi của một đài phát sóng và đọc những tờ báo giống nhau lưu hành khắp cả nước. Nhưng đáp ứng các nhu cầu của họ mới là điều khó. Nơi nào mà giữa các công ty Nhật có sự cạnh tranh gay gắt nhất để thu được lợi nhuận cao nhất thì, khả năng cạnh tranh trên thương trường quốc tế của các công ty này được nâng cao nhất. 121 triệu người dân Nhật Bản đang ngày càng được đô thị hóa. Chỉ còn 12% dân số làm việc trong ngành nông nghiệp. Nhưng khoảng 80% trong số những nông dân này vẫn đang kiếm thêm thu nhập từ các công việc phi nông nghiệp. Khi chúng tôi mới thành lập công ty Sony, có tới khoảng một nửa dân số Nhật lúc đó còn làm việc ở các ngành nông, lâm, hải sản. Chúng tôi được chứng kiến những thay đổi về sở thích, thị hiếu của người tiêu dùng muốn hướng tới những sản phẩm ngày càng tinh vi, hiện đại hơn. Thật là dễ dàng bán những sản phẩm công nghệ cao cấp do ngày càng có nhiều người dân ở nông thôn di cư ra thành thị.

Ngay từ đầu, Ibuka và tôi đã nhận ra rằng, chất lượng là điều quan trọng hàng đầu. Khi xâm nhập thị trường Mỹ, các công ty Nhật Bản đã đào tạo một đội ngũ nhân viên dịch vụ khách hàng để có thể ứng phó với các vấn đề có thể xảy ra. Bù vào đó, họ nâng giá thành sản phẩm lên để bù đắp cho phần chi phí đào tạo đó. Ngày nay, các công ty Nhật Bản đã giành được chỗ đứng khá vững chắc trên thị trường Mỹ và châu Âu. Nhưng chúng ta không nên tự mãn với những gì chúng ta đã đạt được, vì mọi thứ thay đổi rất nhanh, không chỉ trong lĩnh vực công nghệ mà cả trong quan điểm, nhận thức, thị hiếu, sở thích của người tiêu dùng. Nếu một công ty không nắm bắt được những thay đổi đó sẽ khó có thể tồn tại trên thương trường quốc tế, nhất là trong lĩnh vực điện tử công nghệ cao. Quả vậy, việc dự đoán những thay đổi đó là khá phức tạp và từ trước đến nay, việc đó thực sự là điều không mấy dễ dàng.

Năm 1975, khi Ibuka và tôi bắt đầu cung cấp loại máy Betamax ra thị trường, chúng tôi hoạch định một chính sách marketting nhằm đưa ra một khái niệm mới về sự chuyển dời thời gian. Ý kiến của tôi lúc đó là phải tạo nên một thị trường tiêu thụ mặt hàng máy video catxét này thông qua việc thu hút sự chú ý của người tiêu dùng. Qua các cuộc nói chuyện, bài phát biểu, tôi nói rằng Betamax thực sự là một điều mới lạ. “Có nó trong tay, các bạn có thể lưu lại được một chương trình vô tuyến truyền hình. Với máy video catxét, chiếc ti vi sẽ giống như một cuốn tạp chí, bạn có thể xem bất cứ chương trình nào bạn muốn tại mọi thời điểm”. Đó chính là những ý kiến mà tôi muốn truyền đạt tới người tiêu dùng. Tôi hiểu rằng, chẳng bao lâu nữa sẽ có các công ty khác cạnh tranh với chúng tôi trong lĩnh vực này, cho nên cần phải nhanh chóng hướng người tiêu dùng đến với sản phẩm của chúng tôi cành nhanh càng tốt. Chúng tôi phải giành cho được thắng lợi đầu tiên này. Tôi cảm thấy rất hăng say với ý tưởng của mình, và thực sự suốt 25 năm nay chúng tôi đã luôn hoạt động theo phương châm đó.

Ngay từ những ngày đầu, vô tuyến truyền hình đã gây một ấn tượng sâu sắc đối với dân chúng và có nhiều tác động đến khán giả đến mức hầu như không một ai để ý đến mặt hạn chế chủ yếu của nó, đó là: cho dù chương trình truyền hình có hấp dẫn, thú vị đến mức nào thì lượng thông tin mà vô tuyến truyền tải đến người xem cũng nhanh chóng trôi đi như khi họ nhận được chúng. Nếu trong ngày hôm nay tôi không kịp đọc tờ Thời báo New York hay tờ Asahi Shimbun thì tôi vẫn có thể xem lại vào buổi tối với cùng một nội dung và cùng một tác động. Nhưng cho dù TV có ảnh hưởng mạnh mẽ đến đâu, bạn cũng không thể nắm bắt được điều gì nếu như bạn

bỏ lỡ không xem được các buổi phát hình. Trong trường hợp này, TV đã không thực hiện tốt được nhiệm vụ thông tin giải trí cho quần chúng.

Trong những thập kỷ 50 và 60, nhiều chương trình truyền hình đầy hấp dẫn đối với dân chúng phát ở Mỹ và ở Nhật đã làm cho mọi người phải thay đổi thời gian biểu của mình. Khán giả không muốn bỏ lỡ những chương trình mà họ yêu thích. Tôi nhận thấy các các mạng lưới vô tuyến truyền hình đã thâm nhập vào đời sống của người dân. Tôi cảm thấy mọi người đều muốn được xem chương trình mà họ đã lựa chọn. Nhưng người làm truyền hình cũng không nên lo ngại về việc người xem chỉ chú trọng đến các chương trình họ yêu thích mà bỏ qua những chương trình quảng cáo. Tất nhiên, khi xem lại những chương trình thời sự hoặc giải trí mà họ đã bỏ lỡ trước đó, họ sẽ không chú ý đến những chương trình quảng cáo, trưng bày giới thiệu sản phẩm. Tôi cho rằng sẽ không đúng nếu nói vô tuyến truyền hình thâm nhập vào đời sống của người dân chỉ vì quảng cáo hàng ngày.

Dù sao khi chúng tôi giới thiệu khái niệm chuyển dời thời gian khi sử dụng máy Betamax của chúng tôi, ngay lập tức công ty Universal City Studios, Inc. và hãng phim hoạt hình Walt Disney đã phát đơn kiện với lý do chúng tôi sẽ dùng băng ghi lại các buổi phát sóng truyền hình từ không trung, như vậy là vi phạm bản quyền của họ. Tất nhiên, chúng tôi cũng phải tự bảo vệ mình trước vụ kiện cáo này. Một vài hãng sản xuất phim truyện - cũng với quan điểm thiển cận như vậy - đã kiện chúng tôi, vì họ cho rằng khán giả có thể xây dựng một bộ sưu tập phim riêng của họ và điều này làm phương hại đến lợi ích của họ.

Chúng tôi đã thắng sau tám năm theo đuổi vụ kiện, thậm chí còn phải đưa lên đến Tòa án tối cao Hoa kỳ để xét xử. Tôi rất sung sướng khi nghe vị thẩm phán Tòa án Tối cao sử dụng từ "chuyển dời thời gian", và tuyên rằng việc ghi băng các chương trình vô tuyến truyền hình là không vi phạm các luật hiện hành về bản quyền. Khái niệm về chuyển dời thời gian dần trở thành một khái niệm thông thường, phổ biến, và mặc dù nó có vẻ mới lạ. Chính việc ghi lại một bài diễn văn, một chương trình ca nhạc, một sự kiện thời sự, hay một bộ phim, thậm chí những thước phim về chính gia đình bạn đều là những minh chứng cho cái gọi là "chuyển dời thời gian". Bản thân tôi cũng đã làm quen với việc chuyển dời thời gian trong suốt cuộc đời mình, kể từ khi tôi cùng mẹ tôi lắng nghe những bản nhạc cổ điển từ những đĩa hát, cho đến khi Morio Ohga nói rằng anh ta muốn có những chiếc gương có thể phản chiếu được âm thanh. Dĩ nhiên để áp dụng

được sự chuyển dời thời gian này vào video cần phải có những thiết bị chuyên dụng. Đầu máy video catxét của chúng tôi là những phương tiện đầu tiên giúp cho mọi người tiếp cận với khái niệm chuyển dời thời gian đối với vô tuyến truyền hình. Nhưng các đối thủ cạnh tranh của công ty chúng tôi ở Nhật đã lao ngay vào sản xuất mặt hàng mới này ngay sau khi chúng tôi đưa ra thị trường. May thay ở nước Mỹ không có nhà sản xuất nào cạnh tranh với chúng tôi.

2.

Cuộc cạnh tranh mạnh mẽ và liên tục ở Nhật Bản đã buộc chúng tôi phải nhìn nhận lại cách thức làm việc ở công ty. Trước đây, điều quan trọng đối với chúng tôi là phải sản xuất ra một số lượng sản phẩm với giá thành thấp nhất để dự trữ trong kho. Nhưng bây giờ thì khác. Chu kỳ sản xuất sản phẩm của chúng tôi đã được rút ngắn lại còn chi phí sản xuất thì tăng lên. Nếu chúng tôi dự trữ một khối lượng lớn hàng hóa trong kho thì có thể chúng tôi sẽ lâm vào tình trạng ế ẩm vì sản phẩm dự trữ không còn phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng. Giờ đây, ưu tiên hàng đầu là với cùng một dây chuyền sản xuất, làm sao để có thể sản xuất nhanh hơn, hiệu quả hơn. Trước đây, chúng tôi thường chỉ thay đổi kiểu cách, mẫu mã sản phẩm sau khoảng từ 1,5 đến 2 năm. Nhưng ngày nay, chúng tôi phải cố gắng đổi mới sản phẩm chỉ trong thời gian khoảng nửa năm hoặc thậm chí ngắn hơn thế. Đôi khi chúng ta cảm thấy thật lãng phí khi đầu tư quá nhiều vốn, công nghệ hiện đại và những thủ tục phức tạp vào việc chế tạo một sản phẩm có chu kỳ quá ngắn. Nhưng nếu chúng ta cứ cố tìm cách kéo dài chu kỳ tồn tại của sản phẩm bằng cách cứ dập khuôn theo thiết kế cũ thì chắc chắn chúng ta sẽ bị các sản phẩm mới của các đối thủ cạnh tranh cướp mất thị trường tiêu thụ. Do đó, chúng ta phải hết sức khéo léo trong việc thiết kế và ứng dụng công nghệ mới. Ngoài ra, cần phải đào tạo nhân viên để họ có thể nhanh chóng nắm vững cách chế tạo các sản phẩm mới mà không bị nhầm lẫn với các mặt hàng trước đây.

Năm 1985, tại một cuộc hội nghị lớn với sự tham gia của đại diện các chi nhánh Tập đoàn Sony từ nhiều nước trên thế giới, tôi đã nhắc nhở các cán bộ quản lý rằng một đối thủ của tập đoàn đã sản xuất và đưa ra thị trường mặt hàng máy quay đĩa từ compắc chỉ 7 tháng sau khi Tập đoàn Sony giới thiệu công nghệ mới với máy quay đĩa CD-5 rất nhỏ gọn. Thậm chí, sản phẩm của họ còn có hình dáng nhỏ hơn sản phẩm của Sony một chút. Thoạt đầu, chúng tôi chưa sản xuất đủ số lượng máy quay đĩa CD-5 này để bán cho khách hàng. Do được người tiêu dùng ưa

thích nên máy bán rất chạy, và hơn nữa, trên thị trường lúc này chưa xuất hiện những sản phẩm tương tự. Chúng tôi không có đủ hàng để bán, và cảm thấy rất tiếc vì đã không có một lượng hàng dự trữ lớn hơn để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Cũng may là nhiều người tiêu dùng do không mua được những chiếc máy quay đĩa CD-5 kiểu mới nhỏ gọn đó nên đã tìm mua những sản phẩm đắt tiền hơn của Sony để thay thế. Nhờ vậy, chúng tôi đã thu được những kết quả hết sức tốt đẹp. Sau đó chúng tôi lại sáng chế ra một kiểu máy quay đĩa mới với hình dáng còn nhỏ gọn hơn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh với rất nhiều phụ kiện kèm theo, bao gồm cả thiết bị để máy quay có thể chạy các đĩa CD thông qua một nguồn phát sóng FM nhỏ của chiếc radio được lắp trên xe ôtô. Người ta thường nói và nói rất đúng rằng, các ngành công nghiệp ở Nhật vào những năm 70, 80 thường hướng vào việc chế tạo những sản phẩm nhỏ, mỏng, ngắn và nhẹ. Chúng tôi hy vọng rằng trong tương lai, xu hướng này vẫn được tiếp tục.

Tôi luôn luôn đòi hỏi và khuyến khích các nhân viên trong công ty là phải tìm mọi cách đối phó với tốc độ của sự thay đổi và biến nó thành thế mạnh cạnh tranh của công ty. Bởi vì thay đổi là hiển nhiên và tất yếu, bạn không thể đảo ngược nó, không thể ngăn chặn hay chống lại nó. Vấn đề mà sự thay đổi đặt ra đối với bộ phận sản xuất của một công ty là bạn phải luôn luôn đào tạo những nhân viên sản xuất. Đồng thời, bộ phận marketting cũng phải chịu áp lực trong việc giới thiệu những sản phẩm hoặc mẫu mã chưa từng xuất hiện trên thị trường.

Trong cuộc cạnh tranh để giành được thị phần lớn nhất, nhiều công ty không ngần ngại sử dụng rất nhiều biện pháp, thậm chí cả những biện pháp không được “ngay thẳng”, chẳng hạn như hoạt động gián điệp công nghiệp. Trong thời đại ngày nay, một số công ty, ngay ở Nhật Bản, rất dễ bị do thám và ăn cắp thông tin. Khi xã hội ngày càng trở nên được tin học hóa thì các nguồn thông tin lại càng dễ bị tiết lộ. Chẳng hạn như chưa có một phương pháp chắc chắn nào để bảo vệ các phần mềm máy tính. Một khi các phần mềm được chế tạo và đưa vào sử dụng, chúng rất dễ bị đánh cắp. Chúng ta thường cho rằng bằng sáng chế có thể sử dụng để bảo vệ các phần mềm máy tính. Chính phủ Nhật cũng đã thảo luận với chính phủ Mỹ về vấn đề này và đã phải bất đắc dĩ công nhận rằng các phần mềm máy tính nên được coi là tài sản trí tuệ chứ không phải là tải sản công nghệ, và vì thế, nên áp dụng các điều luật về quyền tác giả chứ không phải là các luật lệ về đặc quyền sáng chế. Nhưng trên thực tế, làm thế nào để có thể chỉ ra cái gì đã bị mất cắp trong khi cái đó lại là một sản phẩm vô hình? Tôi tin rằng các phần mềm máy tính là các sản

phẩm độc nhất, và cần phải có một hình thức bảo vệ mới mà theo tôi đó không thể là những luật về bằng sáng chế hay quyền tác giả. Đây là một lĩnh vực khó nhưng tôi thấy cần phải có những khái niệm mới đề giải quyết vấn đề này.

Tại thung lũng Silicon thuộc bang California, việc buôn bán thông tin diễn ra rất sôi động với sự trợ giúp của hàng trăm tờ tạp chí và bản tin. Trong giai đoạn phát triển đầu tiên của máy tính, nhiều nhà sáng chế cũng đã nổi tiếng với một số hành động mà họ đã làm như hối lộ những người gác đêm để được phép thâm nhập vào các phòng thí nghiệm và các trạm nghiên cứu nơi họ có thể xem xét hệ thống mạch điện trong máy của đối thủ.

Tại bang Caliromia, chúng ta có thể gặp rất nhiều người sẵn sàng bán các loại thông tin kỹ thuật. Các chuyên viên của chính phủ thì dành thời giờ vào việc khai thác nội dung những hợp đồng của chính phủ, các công trình nghiên cứu đạt giải thưởng, các tài liệu về các cuộc họp chuyên môn kỹ thuật và nhiều nguồn khác nữa để cung cấp hoặc bán thông tin cho các nhà sản xuất. Một vài nhà kinh doanh ám muội thì lại tìm cách mua dữ liệu từ các nhân viên đang làm việc tại các công ty đang phát triển mạnh, và những khoản tiền lớn luôn luôn sẵn sàng để trả cho những nhân viên nào bán bí mật của công ty cho họ. Rất nhiều công ty Nhật cũng đã liên quan đến những vụ mua bán thông tin bí mật như vậy. Một số công ty đã bị Cục điều tra Liên Bang Mỹ FBI phát hiện ra vào năm 1982, khi đó đại diện của hai hãng sản xuất máy tính của Nhật Bản và 12 đại diện các hãng của Hoa Kỳ được coi là có liên quan đến một vụ mua bán dữ liệu về một bản thiết kế máy tính mới của IBM. Riêng tôi, tôi tự định cho mình những nguyên tắc hết sức nghiêm ngặt là không tham gia bất cứ hành động nào như vậy.

Điều làm tôi cảm thấy hết sức phi lý là hàng năm ở Mỹ có tới hàng trăm, thậm chí hàng nghìn nhân viên kỹ thuật, nhà nghiên cứu, và thành viên ban quản trị ở các công ty công nghệ cao của Mỹ đã nhận được những thông báo tạm nghỉ việc, thông báo sa thải hoặc họ tự xin thôi việc. Khi đến làm cho một công ty mới, họ tất phải chứng minh lòng trung thành và tiết lộ những điều bí mật họ biết về công ty cũ. Nếu không có chế độ tuyển dụng và đãi ngộ để nhân viên trung thành với công ty thì theo tôi, khó có thể ngăn chặn được những vụ rò rỉ hoặc ăn cắp thông tin kiểu như các công ty Mỹ đang hàng ngày gặp phải do sự thiếu trung thành và trung thực gây ra.

Chúng tôi rất cẩn thận gìn giữ những bí mật của công ty và luôn luôn nhắc nhở công nhân viên là không được nói chuyện về công việc nhà máy ở nơi công cộng. Đây là một vấn đề quen thuộc ở Nhật Bản, nơi đã hình thành một thói quen là trưởng phòng, quản đốc... thường cùng ngồi ăn, uống cùng với đồng nghiệp của mình. Người xưa đã nói, rượu vào lời ra, và những tình bạn có được từ những nơi như vậy thật là có giá trị. Nhưng những thông tin mà họ để lộ ra cho người ngoài biết có thể sẽ rất tai hại.

Trong tập đoàn Sony, chúng tôi có một tiệm rượu riêng phục vụ cho nhân viên không lấy lãi, Câu lạc bộ Sony. Mặc dù được thành lập nên không nhằm mục đích ngăn chặn sự rò rỉ thông tin, nhưng thực sự tiệm rượu này đã có tác dụng rất tốt trong việc bảo mật thông tin. Tôi cho mở tiệm rượu này vì hiểu rõ là các cán bộ quản lý thường phải khá tốn kém trong việc chiêu đãi nhân viên. (Tất nhiên chúng tôi ủng hộ và khuyến khích loại hình giải trí này vì nó gắn bó họ với nhau bằng tình thân gia đình). Câu lạc bộ Sony là một ngôi nhà không có gì nổi bật nằm liền kề trụ sở chính của công ty và chỉ có cán bộ công nhân viên của công ty mới được phép vào. Tất cả mọi người có mặt trong đó, kể cả nhân viên phục vụ quầy bar, đầu bếp, bồi bàn và các nhân viên dịch vụ khác đều là nhân viên của tập đoàn Sony. Không một người lạ nào, cho dù người đó có quan trọng đến đâu, được phép vào câu lạc bộ. Các cán bộ quản lý từ cấp trưởng phòng trở lên có một thẻ tín dụng của câu lạc bộ. Do đó, mọi khoản chi tiêu của họ tại câu lạc bộ sẽ được tự động trừ thẳng vào lương tháng. Ngoài việc có lợi trực tiếp cho vấn đề tiết kiệm và tăng cường tình đoàn kết trong công ty, chúng tôi còn xây dựng được một hàng rào để ngăn chặn sự thất thoát thông tin bí mật của công ty ra bên ngoài.

Từ lâu, tôi học được ở nước Mỹ một điều là không nên nghe những ý kiến từ bên ngoài. Một vài công ty do muốn có thêm sức mạnh cạnh tranh, nên đã sử dụng ý kiến của người ngoài. Tôi luôn luôn cảm thấy đó là một sai lầm và có thể dẫn đến những vấn để pháp lý nghiêm trọng. Cho dù sau khi chúng ta được nghe thông tin tức rồi nói với người bán tin rằng: “Tôi biết điều đó rồi, tôi đã và đang làm như vậy từ lâu rồi”, thì chúng ta ít hay nhiều vẫn có thể gặp rắc rối. Ông Edward Rosiny, người thầy giảng dạy về pháp luật đầu tiên của tôi đã từng yêu cầu tôi phải hứa là không bao giờ được nghe ý kiến của người ngoài. Ông nhấn mạnh, điều duy nhất nên làm là tìm ý tưởng từ các sáng chế phát minh. Nếu như sáng chế đó đã được cấp bằng, chúng ta có thể

yêu cầu người được cấp bằng cho xem các dữ liệu chi tiết, vì có thể các dữ liệu này được giữ bí mật. Sau đó nên đánh giá và quyết định xem có nên sử dụng sáng chế đó hay không.

Ông Rosiny kể cho tôi biết về một công ty ở New York đã điêu đứng vì bị một nhân viên cũ kiện ra tòa. Anh ta nói với Giám đốc công ty rằng anh ta có một kế hoạch táo bạo có thể giúp cho công ty tăng gấp đôi doanh số. Tuy nhiên, vì kế hoạch bị cho là không bình thường nên anh ta đã bị sa thải. Nhưng chỉ vài tháng sau đó, công ty quyết định tăng giá bán hàng loạt các sản phẩm của mình. Và anh chàng "không bình thường" này đã đưa đơn kiện công ty cũ vì đó chính là sáng kiến của anh ta. Kế hoạch của anh ta là để tăng gấp đôi doanh số của công ty thì phải tăng gấp đôi giá bán. Tất nhiên, sau đó anh ta thua kiện. Nhưng rõ ràng là công ty đó cũng đã phải tốn thời gian và tiền bạc để theo kiện. Tôi không muốn bị dính líu đến những vụ kiện phiền toái như vậy.

3.

Tôi cảm thấy lo lắng với việc ở nhiều nơi trong thế giới phi Cộng sản hầu như không còn khái niệm cạnh tranh trong kinh doanh. Ở châu Âu, đặc biệt là ở Pháp, có những nhà lãnh đạo cho rằng một công ty nhà nước có thể sản xuất ra đủ khối lượng hàng hóa đáp ứng cho nhu cầu của nước họ. Hệ thống các nước châu Âu lại còn nhấn mạnh đến việc giảm bớt cạnh tranh để tăng thêm lợi nhuận. Họ muốn nắm độc quyền trong tay bằng cách chỉ kiểm soát một số ít các công ty. Và như thế thì rõ ràng sẽ không có lợi cho người tiêu dùng và người lao động.

Ở nước Mỹ, người ta hoan nghênh những người dám chấp nhận sự rủi ro. Không nơi nào trên thế giới lại có nhiều người dám đầu tư liều lĩnh như ở Mỹ, kể cả ở Nhật, nơi mà nguồn vốn dành cho đầu tư mạo hiểm vẫn chưa nhiều. Có thể vì các công ty lớn được tổ chức theo cơ cấu ngang, và có nguồn vốn đủ lớn để tự trang trải cho các dự án mới của mình. Điều này đặt các doanh nghiệp nhỏ vào thế bất lợi, nhưng họ cần phải tự tìm cho mình chỗ đứng thích hợp trên thị trường và phát huy mọi sáng kiến để mở rộng thị trường như công ty chúng tôi đã từng làm tại Tokyo Tsushin Kogyo hồi những năm 40. Ngày nay, một vài công ty đang theo đuổi cách làm của công ty chúng tôi trước đây mặc dù họ gặp nhiều khó khăn trở ngại hơn so với chúng tôi hồi 40 năm về trước. Hoạt động trong một ngành kinh doanh đòi hỏi kỹ thuật cao như của chúng tôi tất nhiên cần một số vốn đầu tư rất lớn. Mặc dù nguồn vốn dành cho đầu tư mạo hiểm ngày

càng nhiều, nhưng các ngân hàng vẫn thường tỏ ra ngại ngùng khi cho những công ty ít danh tiếng vay vốn. Chúng tôi thật may mắn vì đã có thể khởi nghiệp với một số vốn ít ỏi, nhưng chúng tôi có một nhóm cố vấn giỏi đã giúp công ty chúng tôi tranh thủ được sự tin cậy của nhiều nhà đầu tư có tiềm năng lớn. Nguồn vốn thực sự của chúng tôi chính là kiến thức, tài năng sáng tạo và lòng say mê công việc, và tôi cho rằng những phẩm chất này vẫn rất có giá trị trong thời đại ngày nay.

Quả là sự ngạc nhiên thú vị nếu bạn biết rằng Trung Quốc cũng đã bắt đầu hiểu rõ cơ chế thị trường tự do trong nông nghiệp cũng như một số ngành dịch vụ và đã cho phép sự cạnh tranh tự do trên thị trường. Liên Xô cũng có lúc muốn đưa một số nhân tố mang tính chất tư bản chủ nghĩa vào hệ thống của mình, nhưng nước Trung Quốc dưới thời Đặng Tiểu Bình lại rất thận trọng với vấn đề đó.

Năm 1979, tôi sử dụng chiếc máy bay phản lực Falcon của công ty để bay đến Bắc Kinh viếng thăm các nhà lãnh đạo chính phủ Trung Quốc. Bạn tôi là tiến sĩ Henry Kissinger đã thu xếp cho tôi được gặp Đặng Tiểu Bình. Vì mục đích chuyến đi thăm của tôi trước tiên là để bầy tỏ tình thân thiện nên cuộc gặp gỡ giữa tôi và Đặng Tiểu Bình đã không được công bố rộng rãi. Trung Quốc từ lâu đã là khách hàng thường xuyên của chúng tôi. Từ nhiều năm nay, nhiều tấm bảng khổng lồ đã được treo ở góc phố Wangfujing hay đại lộ Tràng An tại khu thương mại Bắc Kinh ngay gần kề khách sạn Bắc Kinh để quảng cáo cho các sản phẩm của chúng tôi. Ngoài việc viếng thăm các nhà lãnh đạo, tôi cũng có ý muốn tìm hiểu về quá trình hiện đại hóa của Trung Quốc, nhất là ngành công nghiệp điện tử của Trung Quốc. Tôi đã đến Thượng Hải, nơi tôi có thể đi thăm nhiều nhà máy, nói chuyện với nhiều người, sau đó tôi đến Bắc Kinh. Chủ nhà của tôi đã rất ngạc nhiên khi thấy rất nhiều quan chức cấp cao của Trung Quốc muốn gặp gỡ tôi.

Đặng Tiểu Bình và tôi đã nói chuyện hàng giờ với nhau trên những chiếc ghế bành lớn trong một căn phòng rộng có trần nhà rất cao và nhiều bức bích họa trên tường. Căn phòng nằm trong Đại Lễ Đường Nhân dân. Ông đã hỏi tôi rất nhiều câu hỏi về việc tại sao công ty của chúng tôi có thể phát triển nhanh như vậy trong một thời gian ngắn. Ông cũng tỏ ý muốn nghe những ý kiến và đề xuất của tôi về quá trình hiện đại hóa của Trung Quốc mới được phát động. Lúc đó, Trung Quốc đã bắt đầu tìm kiếm sự hỗ trợ kỹ thuật từ phía Nhật Bản. Tôi thẳng thắn nói với ông rằng vẫn còn rất nhiều điều chứng tỏ Trung Quốc chưa đủ khả năng thực hiện những dự án hiện đại

hóa rất mới lúc bấy giờ. Tôi nói: "Các ngài đang để hao phí rất nhiều thời gian và tiền bạc, và tôi biết rõ là các ngài chưa thể thực hiện được". Trong suốt một giờ đồng hồ, thông qua hai thông dịch viên, chúng tôi đã thảo luận rất nhiều về tình hình này, mặc dù người nói nhiều hơn cả là tôi. Ông Đặng không bày tỏ thái độ gì, nhưng ngay sau cuộc thảo luận, ông đã chỉ thị ngay cho các cán bộ cấp cao trong ngành điện tử thu xếp các cuộc gặp gỡ với tôi để nắm thêm chi tiết.

Vào cuối những năm 70, phong trào hiện đại hóa được người Trung Quốc tiến hành với lòng hăng hái, nhiệt tình. Nhiều quan chức và chuyên gia của Trung Quốc đã đi thăm Nhật Bản, Hoa Kỳ và châu Âu. Họ bắt đầu mua những máy móc và công nghệ đòi hỏi phải có những người có kỹ năng cao mới có thể vận hành, ứng dụng được, nhưng nguồn lao động có kỹ năng này ở Trung Quốc lại chưa nhiều. Họ ký hợp đồng xây dựng những nhà máy mà thậm chí họ không có đủ khả năng cung cấp đủ điện năng hoạt động cho nhà máy. Ở bất cứ nơi đâu họ đến thăm, họ đều yêu cầu được xem những dây chuyền thiết, bị tự động hóa hiện đại nhất mà không tính đến việc là họ phải tạo công ăn việc làm cho nguồn lao động đang ngày càng tăng ở đất nước mình, và điều họ nên làm lúc này chính là đầu tư cho những ngành công nghiệp thu hút nhiều lao động. Khi đến thăm Nhật Bản, các vị khách Trung Quốc luôn bày tỏ mong muốn được tham quan những nhà máy có trình độ tự động hóa cao nhất, những hệ thống điều khiển được vi tính hóa mới nhất. Họ tìm mua rất nhiều những thiết bị nhưng họ lại chưa đủ khả năng vận hành tại giai đoạn phát triển đó. Chẳng bao lâu sau đó, rất nhiều công ty đã bị chỉ trích vì cung cấp quá nhiều máy móc, thiết bị cho Trung Quốc. Nhưng đó không phải là lỗi của họ, vì người Trung Quốc khăng khăng nói rằng họ biết rõ những gì họ cần. Đôi khi hai cơ quan, thậm chí hai Bộ của Trung Quốc chạy đua với nhau mua những thiết bị giống nhau mà không hề biết là họ đang làm gì.

Tôi rất thẳng thắn khi nói chuyện với ông Đặng Tiểu Bình. Tôi cho ông biết trong chuyến đi thăm một nhà máy ở Thượng Hải, tôi đã thấy một máy hàn tự động được chế tạo theo mô hình rất lạc hậu, chiếc máy này đã không được sử dụng vì chất lượng mối hàn tồi đến nỗi các bộ phận sau khi được hàn không thể sử dụng được. Tôi thấy công nhân ngồi hút thuốc và tán gẫu với nhau xung quanh những dây chuyền lắp ráp, vì họ không thể làm việc được khi mà họ chưa nhận được những bộ phận cần thiết theo đúng quy trình. Trong dòng chảy của quá trình hiện đại hóa, các cán bộ quản lý, kỹ sư chỉ để ý đến lợi ích cá nhân, họ sẵn sàng tìm cách để mua

những máy móc thiết bị, thậm chí mua cả một nhà máy mà không hề nghĩ đến việc phối hợp các hoạt động của toàn ngành công nghiệp để đạt được mục tiêu đề ra.

Tại một nhà khác ở Thượng Hải, tôi thực sự ngạc nhiên khi nhìn thấy ở đó một máy tự động còn hoàn toàn mới được dùng để tách lớp cách điện ở đầu các dây kim loại sẽ được dùng để hàn lại với nhau thành các mạch điện. Công việc tách các sợi dây này rất đơn giản có thể dễ dàng thực hiện và sẽ kinh tế hơn nếu làm bằng tay. Chiếc máy này có công suất lớn đến nỗi, chỉ trong vòng một ca, nó có thể cung cấp đủ lượng dây cho nhà máy sử dụng trong một tháng, vì vậy, khó có thể cho rằng đây là loại máy móc giúp giải quyết vấn đề thất nghiệp tại Trung Quốc. Rõ ràng là ngành cơ khí đã không có sự quản lý. Trong cuộc chạy đua hiện đại hóa, họ đã mua những nhà máy đang sẵn sàng đi vào hoạt động của Nhật Bản để chế tạo các ống phóng điện tử ti vi mầu, vi mạch và các bộ phận khác. Nhưng họ lại chưa lập ra được một kế hoạch tổng thể để phối hợp hoạt động của các nhà máy và máy móc thiết bị của mình. Và trong quá trình thiết kế sản phẩm, họ không chú trọng đến các điều kiện và nhu cầu của người tiêu dùng trong nước, họ không để ý đến việc làm thế nào để người tiêu dùng có thể tận dụng các tiêu chuẩn thiết kế chủ yếu.

Sau đó chính phủ Trung Quốc đã công bố một điều luật mới cho phép các công ty nước ngoài liên doanh với các công ty quốc doanh. Theo luật mới về liên doanh này, Trung Quốc đã sẵn sàng công nhận sở hữu tư nhân, cho phép chuyển một mức lợi nhuận "hợp lý" ra nước ngoài, công nhận một số quyền tự do sở hữu của người nước ngoài và cho phép người nước ngoài giữ vị trí quản lý cấp cao nhất của một công ty. Nhưng vấn đề cơ bản còn tồn tại đến ngày nay là người Trung Quốc còn chưa hoàn toàn chấp nhận cách quản trị kinh doanh nói chung giống như ở các quốc gia tự do. Chẳng hạn, về vấn đề tiền công, họ đơn phương đưa ra quyết định rằng một người làm việc trong một công ty liên doanh phải được trả lương cao hơn so với người làm cho một cơ sở quốc doanh thông thường. Họ cho tôi biết lý do là công nhân trong nhà máy liên doanh phải làm việc vất vả hơn so với công nhân làm việc trong các cơ sở quốc doanh vốn có hiệu quả sản xuất không cao. Tôi nói với họ rằng, sự khác biệt về tiền lương như vậy là một quan điểm sai lầm, rằng công ty liên doanh chỉ nên trả mức lương tương đương với mức lương đang áp dụng tại các công ty quốc doanh, và chỉ nên tăng lương khi năng suất và hiệu quả công việc có sự cải thiện rõ ràng.

Họ còn tỏ ý muốn tăng nguồn thu ngoại tệ bằng việc xuất khẩu các mặt hàng được sản xuất tại các nhà máy mới dành cho thị trường nội địa. Theo quan điểm của tôi thì đây là một sai lầm cơ bản không cần phải bình luận nhiều, trừ khi họ đã suy nghĩ nghiêm túc về vấn đề này. Tôi chỉ ra rằng, nếu họ muốn sản xuất các mặt hàng tiêu dùng cho người Trung Quốc, như tivi, máy thu thanh và các dụng cụ gia đình, thì các mặt hàng đó phải thật đơn giản, tiện dụng và kinh tế. Chúng phải phù hợp với điều kiện trong nước, ví dụ như nguồn điện, phải chịu được độ nóng, ẩm của một vùng này hay sự khô, lạnh của một vùng khác trong đất nước rộng lớn này. Và cũng cần phải đảm bảo rằng các mặt hàng này dễ sửa chữa, vì nếu như hàng hóa được phân phối rộng rãi thì phải tính toán đến việc xây dựng một hệ thống dịch vụ sửa chữa và bảo hành rộng khắp trên lãnh thổ rộng lớn này. Điều đó có nghĩa là hàng hóa phải được thiết kế để đảm bảo độ bền, và chỉ được xuất xưởng sau khi đã được kiểm tra kỹ càng. Nếu như nhà sản xuất thực sự quan tâm đến việc đáp ứng tốt nhu cầu của người tiêu dùng thì việc kiểm tra chất lượng sản phẩm là thực sự cần thiết. Tuy nhiên, cần phải nói rằng độ tin cậy và độ bền của sản phẩm vẫn luôn là vấn đề đáng quan tâm ở Trung Quốc, nơi mà việc sản phẩm bị trục trặc, hỏng hóc là câu chuyện cửa miệng trong hầu hết các câu chuyện.

Cuối cùng, để kết luận vấn đề, tôi nói với họ rằng những hàng hóa đơn giản và bền như thế khó có thể cạnh tranh được trên thị trường thế giới tự do nơi mà người tiêu dùng đòi hỏi những sản phẩm tinh tế, phức tạp. Tôi nói với họ, nếu như các ngài muốn thu được nhiều ngoại tệ từ ngành công nghiệp điện tử thì chỉ có một cách duy nhất là thực hiện công đoạn lắp ráp cho các công ty nước ngoài, để có thể tận dụng nguồn lao động giá rẻ trong nước. Người ta khó có thể sản xuất ra những hàng hóa vừa để xuất khẩu, vừa để cung cấp cho thị trường trong nước tại cùng một nhà máy.

Tôi rất khâm phục lòng dũng cảm và tinh thần quyết tâm của người Trung Quốc. Họ đã học hỏi được nhiều điều về công nghiệp hiện đại trong một thời gian ngắn, nhưng họ còn phải đi một chặng đường rất dài. Các sản phẩm của châu Âu và Nhật Bản đang cạnh tranh với nhau tại một số vùng ở Trung Quốc. Nhưng phải nói rằng khoảng cách về chất lượng và mẫu mã giữa hàng nội và hàng ngoại vẫn còn khá xa, cho dù các mặt hàng do Trung Quốc chế tạo đã được cải thiện rất nhiều, và tôi tin rằng sau này còn tiếp tục được cải tiến nhiều hơn nữa. Các công ty liên doanh đang sản xuất các sản phẩm theo mẫu mã nước ngoài đang ngày càng phát triển. Nhiều

công ty Nhật Bản và châu Âu đang rất hài lòng với hoạt động kinh doanh của mình ở Trung Quốc trong lĩnh vực hàng dệt may, chẳng hạn như Hanae Mori, Yves St. Laurent và Pierre Cardin. Năm 1985, xuất khẩu hàng dệt may của Trung Quốc đã đạt tới 4 tỷ đô la.

Nhưng Trung Quốc vẫn không có được những yếu tố đã thúc đẩy Nhật Bản sản xuất được những sản phẩm không ngừng đổi mới và nâng cao chất lượng, cũng như các nhân tố đã thúc đẩy một bộ phận lớn của các cơ sở công thương ở Mỹ cạnh tranh trên thị trường nội địa. Và nếu không có sự thúc đẩy đó thì khó có thể đạt được sự tiến bộ. Vào những năm 80, sự tự do hóa trong ngành thương mại dịch vụ (chẳng hạn như việc mở một cửa hàng sửa chữa xe đạp hay một phòng trà được coi là hợp pháp) đã bắt đầu khuyến khích ý thức nâng cao tính cạnh tranh cho sản phẩm. Việc quản lý một số doanh nghiệp quốc doanh đã được chuyển dần từ bàn tay thép của các nhà lãnh đạo Đảng Cộng sản sang những nhà quản lý chuyên nghiệp, những người ít nhất cũng hiểu được chút ít về công việc kinh doanh mà họ tham gia. Và quá trình cạnh tranh lại bắt đầu. Thật tức cười là ở một số nơi, sự canh tranh này lại do chính người Nhật khơi dậy. Một nhà máy chế tạo đạn dược ở Trùng Khánh chuyển sang lắp ráp các sản phẩm mô tô, xe tay ga của hãng Yamaha trong khi một đối thủ cạnh tranh khác lại lắp ráp các sản phẩm của hãng Honda. Như vậy, cuộc cạnh tranh lâu đời giữa hai đối thủ của Nhật Bản đã được mở rộng từ thị trường trong nước sang một đất nước khác, đó là Trung Quốc.

Từ năm 1979, sau khi chấp nhận cơ chế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa, chính phủ Trung Quốc đã giành được những thắng lợi to lớn trong việc tăng sản lượng trong lĩnh vực sản xuất nông nghiệp. Chính sách phát triển nông thôn cũng đã mang lại kết quả tốt đẹp do có sự dịch chuyển dần lực lượng lao động từ nông nghiệp sang các ngành công nghiệp nhẹ. Trong quá trình hiện đại hóa các ngành công nghiệp quốc doanh lớn, mặc dù sản lượng có thay đổi nhưng kết quả vẫn không được như mong muốn và khu vực công nghiệp quốc doanh vẫn còn đang ở trong tình trạng trì trệ.

Kinh nghiệm của tôi về Trung Quốc không phải là kinh nghiệm quan sát đầu tiên đối với việc thành lập các cơ sở công nghiệp thuộc sở hữu của Đảng Cộng sản. Năm năm trước đây, tôi và vợ tôi được mời đến thăm Liên Xô. Người ta đã khuyên Yoshiko và tôi rằng trước khi đến Mát-xcơ-va, nên mang theo nước đóng chai, khăn mặt và kể cả giấy vệ sinh vì các điều kiện sinh hoạt ở đây còn rất thô sơ. Nhưng đó là một sự thận trọng không cần thiết. Chúng tôi nhận được sự đón

tiếp trọng thể ngay từ phút đầu tiên đến Mát-xcơ-va. Tại sân bay, một chiếc xe Chaika sang trọng màu đen đã đến tận chân cầu thang để đón chúng tôi. Chúng tôi cũng không phải quan tâm đến các thủ tục nhập cảnh và hải quan. Ngoài các vị chủ nhà và những người hướng dẫn, người ta còn thu xếp một nữ phiên dịch viên cho Yoshiko và một nam phiên dịch viên cho tôi. Họ tỏ ra rất vồn vã, lịch thiệp và luôn luôn có mặt bên cạnh chúng tôi.

Có lúc Yoshiko nói muốn được thử ăn loại bánh piroshki, hai phiên dịch viên nhìn nhau tỏ vẻ ngỡ ngàng. Nữ phiên dịch viên trả lời với một thái độ rất kiên nhẫn: "Piroshki là loại bánh của người lao động thường ăn, chắc không phải là thứ bà định dùng chứ ạ?". Nhưng vì Yoshiko cứ khăng khăng muốn được ăn loại bánh đó, cho nên sau một hồi bàn luận giữa hai phiên dịch viên và rất nhiều cuộc điện thoại sau đó, cuối cùng chúng tôi được đưa đến thẳng một nơi có nhiều người lao động đang đứng ăn bánh piroshki. Chúng tôi hòa nhập luôn với họ và cùng ăn thứ bánh bột nhồi thịt và rau rất ngon đó.

Vị chủ nhà của chúng tôi là ông Jerman Gvishiani, người sau này được bầu là Phó chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng phụ trách Khoa học và Kỹ thuật và hiện nay đang là Phó chủ tịch Uỷ ban Kế hoạch Nhà nước. Ông là một người rất thân thiện, rất thông thái và có thể nói tiếng Anh vô cùng thành thạo. Tôi gặp ông tại San Francisco trong một buổi tiệc do Steve Bechtel chủ trì ngay sau cuộc họp do Ban tổ chức Hội nghị và Viện nghiên cứu Stanford triệu tập. Tôi rất ngạc nhiên khi thấy người Nga này chơi dương cầm trong dàn nhạc Jazz một cách tuyệt vời và đi lại, nói năng một cách khá thoải mái và khéo léo trong môi trường tư bản chủ nghĩa như vậy.

Tại Liên Xô, ông ta cũng cởi mở như thế. Ông tha thiết mời chúng tôi thưởng thức những món ăn đặc sản của quê hương ông, một bữa ăn đậm chất dân dã nhưng vô cùng thịnh soạn. Ông đưa chúng tôi đi thăm những nhà máy ở ngoại ô Mát-xcơ-va và Lê-nin-grát. Ở đó, tôi được thấy công nhân sản xuất máy thu thanh, ống thu hình và lắp ráp tivi. Tôi được xem toàn bộ dây chuyền sản xuất và lắp ráp nhưng thực sự tôi không thấy điều gì có thể gây ấn tượng mạnh. Liên Xô còn tiến chậm hơn so với Nhật và các nước phương Tây khoảng từ tám đến mười năm trong ngành kỹ thuật điện tử dân dụng. Công nhân còn làm việc với các dụng cụ thô sơ và sử dụng kỹ thuật, công nghệ kém hiệu quả. Tôi thấy rõ là sản phẩm kém chất lượng và thiếu độ tin cậy là do thái độ thiếu tập trung và cần mẫn của công nhân cũng như do Ban giám đốc chưa tìm ra được biện pháp khuyến khích kỹ sư và công nhân lao động sản xuất. Ngay cả người dân Liên Xô cũng đã có

những câu pha trò nhạo báng về mẫu mã và chất lượng sản phẩm. Nhưng tôi tin rằng đất nước này đã có những cải tiến đáng kể sau chuyến đi thăm của vợ chồng chúng tôi.

Vào cuối chuyến thăm, ông mời tôi đến văn phòng của ông, ở đó có cả sự hiện diện của một quan chức Bộ Thông tin và một số công chức. Ông Gvishiani mỉm cười nói với tôi: “Thưa ông Morita, ông đã đi thăm những nhà máy của chúng tôi, ông đã hiểu rõ về khả năng của chúng tôi. Ở đất nước chúng tôi không có lạm phát hay các cuộc đình công đòi tăng lương. Lực lượng lao động của chúng tôi rất ổn định. Chúng tôi muốn chia sẻ điều đó với đất nước các ông dưới hình thức hợp đồng gia công”.

Ông có vẻ rất tự hào với những gì đã chỉ cho tôi xem, và những ai đã từng chứng kiến nhân dân Liên Xô trải qua những năm tháng đấu tranh đầy gian khổ, thì những tiến bộ mà họ đạt được quả là phi thường. Về phần mình, tôi lại không cảm thấy có nhiều hứng thú với những gì tôi được thấy trên đất nước này.

Tôi nhìn quanh phòng và thấy những khuôn mặt đang chờ đợi tôi phát biểu ý kiến. Tôi xin phép ông Gvishiani cho tôi được thành thật nói ra những suy nghĩ của mình. Ông nói ngay rằng dù thế nào đi chăng nữa thì tôi cũng nên nói thật. Và vì thế tôi đã nói như sau: “Tôi xin phép được nói với các ông một sự thật, ở Nhật Bản chúng tôi đã sử dụng những con người tài năng nhất, những bộ óc thông minh nhất và bỏ ra nhiều năm trời để tìm mọi cách nâng cao năng suất và chất lượng của những sản phẩm dù đơn giản nhất, chẳng hạn như cái tuốc-nơ-vít. Chúng tôi đã vắt óc để nghiên cứu và thử nghiệm chi tiết để tìm ra nhiệt độ chính xác nhất cho một mối hàn trong từng ứng dụng cụ thể. Nhưng ở đây, các ông chưa làm như vậy, và có vẻ như cũng không có ai quan tâm đến vấn đề này. Thưa ông Gvishiani, thành thật mà nói, tôi rất lấy làm tiếc khi phải phê phán một điều gì đó sau khi ông đã đón tiếp chúng tôi rất nồng nhiệt và đưa tôi đi thăm rất nhiều nơi, nhưng tôi cũng phải nói thật là chúng tôi không thể yên tâm để cho sản phẩm của hãng Sony được sản xuất trong một điều kiện như ở đây. Chúng tôi chưa thể chuyển giao công nghệ của chúng tôi được”.

Ông ta tiếp nhận một cách bình tĩnh và ra hiệu cho người trợ lý đưa cho ông ta một chiếc máy thu hình bán dẫn đen trắng, có kích thước nhỏ, hình hộp.

Ông nói: “Thưa ông Morita, đây là chiếc ti vi chúng tôi có ý định xuất sang thị trường châu Âu, ông nghĩ gì về sản phẩm này?” Một lần nữa, tôi đề nghị ông cho phép tôi nói ra những suy nghĩ thật của mình. Ông ta gật đầu đồng ý.

Tôi lấy một hơi dài rồi nói: “Thưa ông Gvishiani, tài năng nghệ thuật của các nghệ sỹ Liên Xô quả là tuyệt diệu, từ các nhạc sĩ, diễn viên múa cho đến các di sản nghệ thuật của đất nước ông thật sự lừng danh trên thế giới. Đất nước ông thật sự may mắn vì có được cả kỹ thuật công nghệ và nghệ thuật.

“Nhưng tại sao tôi lại không thấy được hai mặt tài năng đó thể hiện trong chiếc ti vi này? Tại sao các ông lại không kết hợp cả kỹ thuật công nghệ và nghệ thuật vào trong sản phẩm để biến chúng thành những mặt hàng tuyệt vời? Thưa ông, tôi phải nói thật rằng, với những hiểu biết của tôi về thị trường và sở thích của người tiêu dùng, tôi nghĩ rằng một sản phẩm xấu như vậy sẽ khó có thể bán được”.

Sau khi tôi nói ra ý kiến của mình, tất cả mọi người yên lặng đến mức ngạc nhiên. Sau đó, ông Gvishiani quay sang nói với một vị đến từ Bộ Thông tin: “Thưa ông, xin ông vui lòng cho ý kiến về những bình luận của ông Morita”.

Vị quan chức nghiêm trang nói: “Thưa ông Morita, chúng tôi hiểu những gì ông nói, nhưng nghệ thuật không thuộc phạm vi quyền lực pháp lý của chúng tôi!”

Thật là một câu trả lời khó tin. Tôi bắt đầu cảm thấy không thoải mái, và tôi đã nói: “Thưa các ông, tôi biết điều đó. Tôi vừa nói hết tất cả những điều tôi muốn nói. Nếu như các ngài cho phép tôi được có một chiếc ti vi này, tôi sẽ mang về Tokyo và để cho các kỹ sư của chúng tôi đưa ra những kiến nghị để cải thiện nó”. Và tôi đã làm như vậy, các kỹ sư đã viết một bản báo cáo dài và đề xuất sự tái thiết kế các mạch điện cùng một số biện pháp khác để cải thiện sản phẩm này. Tuy nhiên, vẫn không có chuyện Tập đoàn Sony chuyển giao công nghệ cho họ.

Mặc dù sự cạnh tranh thực sự vì lợi ích của người tiêu dùng chưa được chú trọng ở Liên Xô, nhưng sự thử nghiệm ở Trung Quốc có thể thúc đẩy điều đó. Nhưng ngay tại thời điểm này, Liên Xô và Mỹ đang cạnh tranh dưới một hình thức khác, và sự chạy đua về quân sự mặc dù có ý nghĩa về mặt quốc phòng, lại là một lý do chính cản trở sự phát triển kinh tế. Tại Liên Xô, công

nghệ chủ yếu tập trung vào các chương trình không gian vũ trụ, và các chương trình quốc phòng. Trong các lĩnh vực liên quan đến đời sống của quần chúng, chất lượng thiết kế và công nghệ rất lạc hậu.

Chúng tôi đã tiến hành rất nhiều hoạt động kinh doanh với Liên Xô trong lĩnh vực thiết bị trạm phát thanh truyền hình. Với loại hình thiết bị này, Sony là nhà sản xuất lớn nhất trên thế giới. Tất nhiên, chúng tôi chỉ bán những sản phẩm này cho các nước Cộng sản khi có sự phê duyệt của Uỷ ban Điều phối Xuất khẩu. Tương tự, chúng tôi cũng bán rất nhiều máy móc thiết bị thu phát cho Trung Quốc. Hai nước này thường yêu cầu chúng tôi cung cấp công nghệ dưới hình thức hợp đồng cấp li-xăng (licensing agreements), nhất là với công nghệ sản xuất ống thu hình Trinitron. Tuy nhiên, chúng tôi không bao giờ cho phép việc một sản phẩm được sản xuất tại Liên Xô hay Trung Quốc dưới danh nghĩa của chúng tôi. Một thời gian dài trước đây, hãng Fiat bán một nhà máy và công nghệ chế tạo ô tô cho Liên Xô, và kết quả là rất nhiều chiếc ô tô xuất hiện trên thị trường châu Âu với hình dáng rất giống xe Fiat nhưng thực ra, đó là những phiên bản của nội bộ Liên Xô. Và điều đó đã ảnh hưởng đến danh tiếng của hãng Fiat. Vì thế, chúng tôi không muốn điều này xảy ra với sản phẩm của chúng tôi.

Hai năm sau, tại một lễ hội âm nhạc ở Salzburg, tôi đã nói chuyện với ông Gvishiani. Ông ta bảo tôi: “Ông phải đến thăm chúng tôi một lần nữa”, nhưng tôi đã không còn cơ hội nào khác.

4.

Tôi đã trình bày rất nhiều về việc chúng tôi đã cạnh tranh như thế nào để đẩy mạnh phát triển nền công nghiệp của đất nước. Tuy nhiên, tôi không thể phủ nhận mặt trái của bức tranh này, đó là ngày nay, trong xã hội của chúng tôi sự cạnh tranh dường như đã trở nên quá mức. Nó tồn tại trong giáo dục, trong đời sống xã hội, và thực sự là đã phá huỷ cuộc sống của rất nhiều thanh niên. Cuộc cạnh tranh để có được một vị trí trong trường học là rất gay gắt. Và cơ hội để được bước vào những trường học “tốt nhất” hoàn toàn dựa vào học lực. Vậy nên, cách duy nhất là vượt qua được những kỳ thi khó khăn. Chính điều này đã khiến cho nước Nhật một thời nổi tiếng với những “bà mẹ giáo dục”, những người đã đẩy những đứa con của mình vào một cuộc sống khó khăn và thiếu niềm vui vì gánh nặng học hành. Mấy năm trước đây, khi chuyển nhà

đến quận Aoyama (Tokyo), tôi phát hiện ra rằng ở một vùng lân cận, có một ngôi trường dành cho những học sinh chưa đến tuổi vào mẫu giáo.

Có thể nói Đại học Tokyo là trường Đại học nổi tiếng nhất ở Nhật Bản, nơi có rất nhiều sinh viên tốt nghiệp loại xuất sắc, nơi có nhiều cựu sinh viên đã trở thành thủ tướng chính phủ, các quan chức cấp cao, các nhà ngoại giao và các doanh nhân có thế lực. Có lần, một người nguyên là hiệu trưởng của Đại học Tokyo nói với tôi rằng: "Sau một thời gian luyện thi, các sinh viên bước vào trường đại học dường như đã dần kiệt sức". Ở Nhật Bản, có một chuyện bi hài là, với nhiều sinh viên, hầu như họ không học gì ở trường đại học. Để thi đỗ được vào trường đại học, họ đã phải rất nỗ lực. Và khi thi đỗ, họ cho rằng mình đã đạt được mục đích của cuộc đời. Họ đã quá mệt mỏi và không còn ý chí, thậm chí không còn cảm thấy cần thiết phải học thêm nữa. Và một khi đã thi đỗ đại học, hầu như không có sinh viên nào trượt tốt nghiệp. Ở Nhật Bản, thật khó để thi đỗ đại học nhưng tốt nghiệp đại học lại rất dễ. Điều này hoàn toàn ngược lại so với ở Anh và ở Mỹ: thi đại học thì dễ nhưng tốt nghiệp đại học lại khó hơn nhiều.

Tinh thần cạnh tranh còn len lỏi cả vào trong các Bộ trong chính phủ. Nhìn bề ngoài, chính phủ Nhật Bản có vẻ như một tổ chức chức năng hoạt động rất trơn tru. Thành viên chính phủ là những người được đào tạo tại các trường đại học danh tiếng nhất, có thể nói trên thế giới ngày nay, ở Nhật Bản có những cán bộ công chức được đào tạo kỹ càng nhất và tài năng nhất. Những công chức này thường xuyên đố kỵ với nhau về phạm vi thẩm quyền, thường xuyên xảy ra các cuộc tranh chấp giữa các cục, vụ, phòng ban trong nội bộ các Bộ và thậm chí giữa các Bộ trong chính phủ.

Sự cạnh tranh giữa các tờ báo và các kênh truyền hình cũng gây ra nhiều vấn đề rắc rối. Chất lượng của các chương trình truyền hình bị suy giảm vì cuộc cạnh tranh nhằm phát sóng những buổi biểu diễn phổ biến nhất. Trong lĩnh vực báo chí, những cái đầu khôn ngoan có thể giải quyết một vài vấn đề này nhưng lại gây ra một vài vấn đề khác. Vì hầu hết người dân Nhật Bản đều biết đọc biết viết, và dường như cả nước đều chung một múi giờ, tất cả chúng ta đều có thể được đọc những tờ báo phát hành trên phạm vi quốc gia, vì vậy sự cạnh tranh về tin tức thời sự là rất gay gắt. Những tờ báo lớn có cả máy bay và trực thăng, thậm chí có những tờ báo còn có cả phòng chụp ảnh ở nước ngoài nơi mà các nhiếp ảnh gia của họ có thể xử lý phim ảnh ngay khi các máy bay của họ còn đang trên đường trở về Tokyo sau chuyến công tác xa. Tờ Asahi

Shimbun của Tokyo đã sử dụng loại máy ảnh không dùng phim hiệu Mavica của chúng tôi tại Thế vận hội Los Angeles 1984 và truyền hình ảnh về các sự kiện qua một đường dây điện thoại từ chiếc điện thoại Sony siêu nhỏ đặt trong chiếc xe ô tô mà các phóng viên của tờ Asahi sử dụng đến tất cả các khu vực. Và chính bằng những bức ảnh nóng hổi này mà tờ Asahi đã đánh bại nhiều tờ báo khác. Đây là một ví dụ cho thấy chúng tôi rất hài lòng với sản phẩm của mình. Tôi không có mặt ở Thế vận hội, nhưng tôi rất thích những bức ảnh đó.

Tuy nhiên, việc một số lượng rất đông các phóng viên được phân công thu thập tin tức về bất cứ một sự kiện nào và tinh thần làm việc say mê của các phóng viên lại gây ra một vấn đề lớn cho tất cả mọi người. Các phóng viên và nhà quay phim thường đóng trại xung quanh ngôi nhà của nhân vật trung tâm của sự kiện đó, và đôi khi làm phiền những người ra vào ngôi nhà đó. Có những lúc con số thực sự khiến cho người ta phải ngạc nhiên. Tại tất cả các Bộ và các cơ quan chủ chốt, các phóng viên thường xuyên đưa tin về hoạt động và về các thành viên của những cơ quan này đã thành lập những câu lạc bộ với một số quy tắc hoạt động và đưa tin nhất định. Mục đích là để kiềm chế các phóng viên "liều lĩnh". Nhưng nếu hàng trăm phóng viên đều tập trung vào một Bộ trong chính phủ hay một đội ngũ cán bộ công chức để thu thập tin tức thì có lẽ sẽ không có ai có thể có được một giấc ngủ yên lành vào ban đêm.

Theo quan điểm của tôi, mặc dù có những mặt trái, nhưng cạnh tranh chính là chìa khóa cho sự phát triển nền công nghiệp và công nghệ, và điều này hoàn toàn đúng cả ở Mỹ cũng như ở Nhật Bản. Cần phải hạn chế tối đa mọi sự can thiệp vào sự tự do cạnh tranh. Về mặt này, chính quyền Reagan rất được hoan nghênh vì có những động thái tiến đến sự xây dựng một đạo luật về chống độc quyền, vì đạo luật này có thể mang lại một cách tiếp cận hợp lý với các vấn đề phù hợp với bản chất của nền kinh tế. Nước Nhật chúng tôi cũng cần phải nỗ lực hơn nữa để loại bỏ những điều có thể gây ra sự hạn chế không cần thiết đối với sự hoạt động tự do của thị trường. Những quy định và thông lệ thương mại lạc hậu và vô nghĩa cần phải bị loại bỏ. Tôi đã luôn luôn phản đối thói quen quá câu nệ vào tập tục và tôi sẽ tiếp tục làm như vậy.

Tuy nhiên, tôi có một lời cảnh báo muốn nói với những người bạn Mỹ. Chính sách ngoại giao của Mỹ đã từng được George Kennan mô tả là "phù hợp với đạo đức và luật pháp". Tôi nghĩ cho đến ngày nay, điều này vẫn còn đúng. Cũng giống như mỗi cá nhân có đặc điểm khác nhau, mỗi quốc gia có điều kiện lịch sử và văn hóa riêng, nên quan điểm rằng có thể áp đặt quan điểm và

học thuyết pháp luật của nước Mỹ vào một nước khác trên thế giới, như nhiều người Mỹ vẫn nghĩ, là không đúng.

Điều tôi muốn nói là sự cạnh tranh tranh giành thị phần thường dẫn đến những sự hiểu nhầm. Đó là lý do tại sao tôi luôn tán thành quan điểm rằng các nhà quản trị kinh doanh cấp cao từ khắp nơi trên thế giới nên tiếp xúc với nhau nhiều hơn. Các luật sư thường khuyên chúng ta không nên tổ chức những cuộc tiếp xúc như vậy, vì chúng có thể khiến chúng ta gặp rắc rối trong một vụ kiện liên quan đến chống độc quyền. Tôi đánh giá cao lời khuyên đó, nhưng không có đạo luật chống độc quyền nào quy định rằng các nhà quản trị kinh doanh không được phép tiếp xúc và tìm hiểu rõ hơn về nhau. Với sự thận trọng cần thiết, với sự tài trợ của chính phủ, và với việc công bố những biên bản của cuộc họp, thì những cuộc họp này tạo điều kiện để các bên tăng cường hiểu biết lẫn nhau và nên được khuyến khích. Một ví dụ tiêu biểu là hàng loạt những cuộc họp liên tiếp giữa các Hiệp hội công nghiệp điện tử của Anh và Nhật Bản đã được tổ chức trong vòng 19 năm trở lại đây. Rõ ràng là các cuộc họp giữa nhóm được gọi là “Nhóm các nhà thông thái”, sau đó phải kể đến các cuộc họp giữa Hội nghị Doanh nhân Nhật Bản - Hoa Kỳ, và các cuộc họp giữa Uỷ ban Cố vấn Hoa Kỳ - Nhật Bản vào năm 1984 là những bước đi quan trọng thúc đẩy sự hiểu biết lẫn nhau.

Tuy nhiên, cần phải nỗ lực hơn nữa trong việc tăng cường sự hiểu biết giữa các bên. Tôi cảm thấy khá thú vị khi biết phản ứng giận dữ của Mỹ trước việc năm 1985 là năm thứ tư liên tiếp Nhật Bản công bố chương trình được gọi là “tình nguyện” hạn chế ôtô. Sau ba năm các hãng sản xuất ô tô Nhật Bản cắt giảm sản lượng ô tô xuất sang Mỹ, các quan chức trong chính quyền Washington, trong đó có cả một đại diện thương mại của Mỹ, đã nói rằng năm thứ tư hạn chế ô tô này có thể là không cần thiết, vì công nghiệp Mỹ đã có thời gian “xả hơi”. Ngành công nghiệp của Mỹ đã được trang bị lại và xe ô tô của Mỹ giờ đây có tính cạnh tranh cao”.

Quy mô phần thưởng giành cho các hãng ô tô của Mỹ vào năm 1984 lớn đến mức có nhiều bài xã luận của các tờ báo đã gọi đây chẳng khác gì những vụ xì-căng-đan. Nhưng hãng General Motors và Ford đã yêu cầu tăng số lượng những chiếc xe chế tạo tại Nhật Bản mà họ có thể bán được tại Mỹ dưới thương hiệu của họ. Các công ty nhỏ hơn của Nhật Bản có hạn ngạch rất thấp trong thời kỳ hạn chế ô tô đã rất vui mừng khi thấy sự hạn chế này đã kết thúc, họ lại có thể xuất khẩu ô tô với số lượng nhiều hơn Mỹ. Những người có kinh nghiệm trong Bộ Công nghiệp

và Thương mại quốc tế (MITI) thấy rằng, nếu như không có sự hạn chế này, thì tất cả các công ty sẽ ồ ạt xuất khẩu ô tô sang Mỹ, điều này có thể gây nên sự hỗn loạn tại thị trường Mỹ. Vì vậy, chính phủ Nhật Bản đã quyết định hạn chế hạn ngạch xuất khẩu thêm một năm nữa, và chỉ nâng tổng số xe được phép xuất khẩu lên mức đáng kể là 24%. Nhưng chính phủ Nhật biết rõ rằng tính cạnh tranh của ô tô chế tạo tại Nhật Bản có thể sẽ giảm đi nếu các công ty không bị một giới hạn nào về hạn ngạch. Sự gia tăng này mang lại hạn ngạch lớn hơn cho các công ty nhỏ có sản phẩm được bán tại các công ty của Mỹ, những sản phẩm được gọi là "hàng nhập khẩu bất đắc dĩ" (hãng Mitsubishi chế tạo xe cho hãng Chrysler, hãng Mazdas chế tạo xe cho hãng Ford, còn Isuzus thì chế tạo cho hãng General Motors).

Công bố này đã gây nên một sự phẫn nộ và giận dữ đối với Detroit và vùng công nghiệp trung tâm phía bắc Hoa Kỳ. Một vài tờ báo đã đăng những bài xã luận nói rằng Nhật Bản nên tiếp tục thực hiện chính sách hạn chế hạn ngạch như trước đây, cho dù không qui định số lượng cắt giảm cụ thể nào. Các nghị sĩ quốc hội thì phản đối kịch liệt. Họ không hiểu được tinh thần cạnh tranh của người Nhật. Tuy nhiên, điều làm chúng tôi ngạc nhiên là một số hãng sản xuất ô tô của Mỹ bắt đầu phàn nàn, không phải vì các công ty Nhật Bản xuất khẩu sang Mỹ quá nhiều ôtô, mà chính vì nhu cầu nhập khẩu ô tô ngày càng tăng của họ đã không được đáp ứng. Trong năm thứ tư hạn chế xuất khẩu ô tô này, hãng Chrysler tăng được 70% số lượng ô tô nhập khẩu do Mitsubishi sản xuất so với hạn ngạch năm trước, hãng General Motors tăng được 211,8% số lượng ô tô hiệu Suzuki nhập khẩu và 140% số xe vận tải hiệu Isuzu. Cả hai công ty này và hãng Ford đều tăng sản lượng nhập khẩu để có thể đáp ứng được nhu cầu của khách hàng Mỹ đối với ô tô sản xuất tại Nhật. Điều này có vẻ rất khó hiểu đối với các công ty Nhật Bản. Tại sao các nghị sĩ quốc hội Mỹ thì phàn nàn về sự cạnh tranh của ô tô Nhật Bản, trong khi chính các công ty ô tô của Mỹ lại muốn tăng sản lượng nhập khẩu từ Nhật Bản và thậm chí còn phàn nàn vì họ không mua được đủ số lượng mong muốn.

Tuy nhiên, khi cạnh tranh trong một thị trường mà các công ty Nhật Bản hiểu rõ như chính bản thân mình, thì đôi khi họ lại sử dụng những sách lược có vẻ không được "đứng đắn" cho lắm. Sau khi tăng được thị phần, các công ty lại giảm giá đến mức tối thiểu, thậm chí đến mức hầu như gần bằng chi phí sản xuất. Và người giành chiến thắng trong cuộc chiến tranh giành thị trường chính là người có thể chịu thua lỗ trong thời gian dài nhất. Cách làm như vậy đã gây nên

những hiểu lầm và sự khó chịu trong giới kinh doanh ở một số nước, đặc biệt là các nước Đông Nam Á, nơi các công ty Nhật Bản thường áp dụng các sách lược cạnh tranh quen thuộc của họ bất chấp chế độ hiện hành ở các nước chủ nhà như thế nào. Nhưng trong lĩnh vực sản xuất ôtô, các công ty Mỹ lại đang áp dụng sách lược của công ty Nhật, và nếu như không phải họ chính là những người hiểu rõ nhất về thị trường và người tiêu dùng, thì tôi không thể hiểu được ai là người như vậy.

KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ

Biện pháp để tồn tại

1.

Người Nhật Bản chúng tôi luôn luôn bị ám ảnh bởi câu hỏi làm thế nào để có thể tồn tại. Ngày này qua ngày khác, chúng tôi luôn có cảm giác mặt đất đang rung chuyển dưới chân. Chúng tôi sống trên những hòn đảo đầy rẫy núi lửa với nỗi lo sợ thường trực không chỉ về một cuộc động đất lớn sắp xảy ra, mà còn về những cơn bão, những trận sóng triều dâng, những cơn bão tuyết và những cơn đại hồng thuỷ mùa xuân. Đất nước Nhật Bản hầu như không có bất cứ loại tài nguyên thiên nhiên nào, ngoại trừ nước, và không đến 1/4 đất đai ở Nhật Bản là nơi có thể sinh sống, trồng trọt được. Vì thế, chúng tôi rất quý trọng những gì thiên nhiên đã dành cho chúng tôi. Và đó cũng là lý do khiến chúng tôi phải học cách tôn trọng, bảo vệ thiên nhiên và tìm kiếm những kỹ thuật công nghệ để giúp chúng tôi tồn tại trên mảnh đất này. Người Nhật Bản chúng tôi thường không tự cho mình là những người mộ đạo, mặc dù trên thực tế đúng là như vậy. Chúng tôi tin rằng Chúa có mặt ở khắp mọi nơi. Ở Nhật Bản, có những người theo đạo Phật, đạo Khổng, đạo Thần và đạo Thiên chúa, tuy nhiên, người Nhật Bản cũng rất thực tế. Chúng tôi thường đùa với nhau rằng, hầu hết người Nhật Bản sinh ra theo đạo Thần, sống cuộc sống của những người theo đạo Khổng, lập gia đình theo nghi lễ của đạo Thiên chúa và khi chết thì được ma chay theo nghi lễ của đạo Phật. Chúng tôi có những lễ nghi, phong tục và lễ hội mang đậm tính chất tôn giáo được truyền qua bao thế kỷ. Nhưng chúng tôi không bị giới hạn bởi những điều cấm kỵ và cảm thấy tự do, thoải mái khi muốn làm một công việc gì đó. Chúng tôi cũng luôn tìm những cách thức tốt nhất, thực tế nhất để thực hiện ý muốn.

Một trong những khái niệm từ thời xa xưa truyền lại có giá trị nhất về mặt ý nghĩa mà chúng tôi rất mực trân trọng, đó là từ mottainai, một từ không chỉ dịch đơn giản theo nghĩa đen. Từ này có cách phát âm giống như từ “moat-tie-nigh” trong tiếng Anh. Đây là một khái niệm quan trọng có thể giải thích cho chúng ta rất nhiều về đất nước, con người và cả nền công nghiệp của Nhật Bản. Từ mottainai bao hàm ý nghĩa rằng tất cả những gì có trên trái đất này đều là quà tặng của Tạo hóa, chúng ta cần phải trân trọng và không được phép phí phạm. Theo nghĩa đen, mottainai

có nghĩa là "thiếu lòng tôn kính", là "không có tín ngưỡng", nhưng sâu xa hơn, nó có nghĩa là sự báng bổ thánh thần. Người Nhật Bản cho rằng tất cả mọi vật chỉ được ban phát theo kiểu trao giữ và thực ra chỉ là cho mượn để chúng tôi tìm cách sử dụng hiệu quả nhất. Phí phạm bất cứ thứ gì đều bị coi là một tội lỗi. Chúng tôi cũng dùng từ mottainai để nói đến sự hoang phí đối với những thứ đơn giản nhất, chẳng hạn như nước và giấy. Không có gì lạ khi người Nhật Bản đã phát triển quan điểm này vượt qua ranh giới của sự căn cơ, tiết kiệm hoặc duy trì, gìn giữ; đó còn là khái niệm về mặt tôn giáo.

Tôi biết rằng khái niệm này đã xuất hiện ở một mức độ nào đó ở phương Tây và một vài nơi ở phương Đông, nhưng ở Nhật Bản, khái niệm này mang một ý nghĩa đặc biệt. Đấu tranh cho sự sinh tồn trước sự đe dọa thường xuyên của những thời kỳ ác nghiệt và thiên tai, tìm mọi cách để sản xuất ra hàng hóa với số lượng nguyên vật liệu tiêu hao tối thiểu, cả hai điều này đã trở thành lối sống của người Nhật, nên việc phí phạm bất cứ thứ gì đều bị coi là một điều hổ thẹn, thậm chí còn là một tội ác.

Trước đây, khi Nhật Bản vẫn còn hoàn toàn biệt lập với thế giới bên ngoài, người dân Nhật phải tự mình đối phó với thiên tai bằng chính những nguồn lực mà họ có. Họ đã trải qua nhiều trận động đất, bị thiếu lương thực thực phẩm, những đám cháy đã thiêu huỷ nhiều ngôi nhà bằng gỗ ở nhiều thành phố. Điều này khiến nhiều người dân phải tự mình tái thiết cuộc sống từ hai bàn tay trắng. Đó là lý do khiến chúng tôi trở nên thành thạo trong việc thu xếp, đối phó với những thời kỳ khủng hoảng.

Rất nhiều người đến nước Nhật ngay sau khi Chiến tranh Thế giới II chấm dứt đã vô cùng ngạc nhiên trước những thành phố được người Nhật Bản xây dựng lại từ đống đổ nát do sự tàn phá của bom đạn trong chiến tranh. Nhiều người đã viết rằng người dân Nhật Bản đã bắt tay vào công cuộc tái thiết đất nước sau chiến tranh như họ đã từng làm trước đó khi cuộc động đất lớn Kanto đã phá huỷ dữ dội thành phố Tokyo vào tháng Chín năm 1923, làm sụp đổ nhiều nhà cao tầng và gây nên những đám cháy thiêu huỷ hàng trăm nghìn nhà ở của người dân. Những cuộc ném bom cháy và bom có sức công phá lớn trong cuộc đại thế chiến lần thứ II cũng đã gây nên những thiệt hại tương tự như vậy.

Tôi còn nhớ vào năm 1946, mỗi buổi chiều khi hết giờ làm viêc, tôi đi bộ từ nhà máy tạm thời đặt tại khu bách hóa Shirokiya đến nhà ga Tokyo, trên quãng đường dài khoảng một dặm Anh này, tôi thấy hai bên đường chỉ là những đống gạch vụn, không một tòa nhà nào còn đứng vững, chỉ thấy một vài ống khói và những bộ khung thép của các cửa hàng và nhà máy trước kia vốn phủ kín khu vực này. Đi một dặm đường về bất kỳ hướng nào, người ta chỉ thấy những đống tro tàn và đổ nát. Hàng ngàn pháo đài bay B-29 đã ném bom xuống những thành phố lớn nơi tập trung nền công nghiệp Nhật Bản - có lẽ đó là một sai lầm về thiết kế của Nhật Bản. Hầu như gần một nửa động cơ máy bay của Nhật được chế tạo tại một thành phố. Toàn bộ máy bay được lắp ráp tại hai thành phố và 90% các ống điện tử được chế tạo tại ba thành phố.

Nhưng ở cả hai thời kỳ, ngay sau khi xảy ra thảm họa, dù do thiên nhiên hay con người gây ra, các thành phố đã được xây dựng lại với tốc độ chóng mặt khiến ngay cả một số người Nhật Bản cũng phải ngạc nhiên. Do đã quen sống trong thiếu thốn, gian khổ và luôn luôn phải đối phó với thiên tai nên ngay khi chiến tranh kết thúc, một số gia đình đã tìm cách sắp xếp nơi ở ngay trong hầm trú ẩn tránh bom của ngôi nhà đã bị đạn bom thiêu huỷ của họ, một số gia đình khác lại tìm cách dựng nơi ở tạm thời bằng những tấm các tông, những tấm ván và tôn lá để che mưa nắng. Họ chấp nhận những điều không may xảy ra đối với mình, coi đó là những điều cần thiết phải chịu đựng và sau đó bắt tay ngay vào việc xây dựng lại nhà ở lâu dài cho gia đình. Họ đã chế tạo bếp nấu ăn với những miếng kim loại được nhặt nhạnh trong đống sắt vụn, chắp vá đồ dùng gia đình bằng những vật liệu còn sót lại từ những đống đổ nát đã bị cháy sém. Trong khi tiến hành xây dựng lại thành phố, người ta đã tìm ra những phương cách và những kỹ thuật mới để có thể giảm thiểu được tổn thất của những tai họa có thể xảy ra trong tương lai, bất kể như thế nào và ở nơi đâu.

Khách sạn Imperial do kiến trúc sư đại tài người Mỹ Frank Lloyd Wright thiết kế đã đứng vững trong trận động đất năm 1923, (thực tế là, khách sạn này chỉ được đưa vào sử dụng một vài giờ trước khi xảy ra động đất). Kỹ thuật xây dựng của ông đã được nhiều kiến trúc sư khác học tập và cải tiến. Khách sạn này đứng vững được là kết quả của kỹ thuật thiết kế xây dựng tiên tiến, cho nên kỹ thuật này luôn luôn được nghiên cứu cải tiến tại các phòng thí nghiệm chống tác hại của động đất thuộc trường Đại học Tsukuba và ở nhiều nơi khác trên đất nước Nhật Bản ngày nay. Tại các phòng thí nghiệm này, người ta tạo ra những cuộc động đất giả để thử nghiệm các

loại móng nhà cũng như các phương pháp xây dựng. Với sự hỗ trợ của máy tính, người ta đã tạo ra được những trận động đất giả mà trước đây không thể thực hiện được, và vì thế, kỹ thuật xây dựng của Nhật Bản được coi là tiên tiến nhất trên thế giới. Điều này là đương nhiên, vì đó chính là vấn đề quyết định sự tồn tại của chúng tôi.

Chúng tôi chủ trương tiết kiệm mọi mặt chứ không phải chỉ tiết kiệm chi tiêu, mặc dù về mặt này, chúng tôi thực hiện cũng khá tốt. Lần đầu tiên tôi sang thăm nước Mỹ, tôi hết sức ngạc nhiên khi thấy người Mỹ sẵn sàng quẳng những tờ báo vào sọt rác sau khi họ lướt qua các dòng tiêu đề trong lúc dùng bữa sáng. Một vài người giữ những tờ báo này lại cho đến khi chất thành đống thì lại mang vứt vào đống rác. Họ thường chỉ giữ lại chương trình ti vi hàng ngày và quẳng đi phần lớn tờ báo. Tôi còn ngạc nhiên về khổ báo và số trang của các tờ báo Mỹ. Ở Nhật Bản, tờ báo thường có ít trang hơn. Tôi chưa từng thấy tờ báo nào lại dày như tờ New York Times, số ra ngày Chủ nhật, đôi khi cân nặng đến vài Pound (một pound tương đương với khoảng 450 gram). Nhưng chỉ sau một thời gian sống ở Mỹ, tôi thấy hình như quăng bỏ báo chí vào thùng rác là một điều tự nhiên.

Khi ở New York, tôi gặp một người Nhật đã sinh sống ở Mỹ khá lâu. Ông này tâm sự với tôi là ông cảm thấy bối rối về một vấn đề khá nan giải và đề nghị tôi giúp đỡ. Tôi hỏi ông ta: "Vậy đó là chuyện gì?". Ông nói không thể trả ngay với tôi được và mời tôi đến phòng chơi. Khi vào phòng ông, tôi nhận ra ngay vấn đề đang làm phiền lòng ông ta. Gian phòng nhỏ xíu này hầu như chất đầy các loại báo chí, kể cả dưới gầm giường và trong phòng vệ sinh. Một mình ông ta không thể mang đống báo đó vứt đi được, và ông ta cũng không biết phải làm gì với chúng. Tôi sắp xếp để chở đống báo đó đi và ông ta cảm thấy thật dễ chịu như vừa trút được một gánh nặng. Tôi giải thích cho ông ta rằng có thể khái niệm mottainai không được người Mỹ thấm nhuần sâu sắc như người Nhật Bản.

Tạp chí, sách báo ở Nhật Bản được xuất bản rất nhiều do tỷ lệ người dân Nhật biết đọc, biết viết ở một mức độ cao. Người Nhật sử dụng giấy để chế tạo rất nhiều vật dụng, từ đồ thờ cúng, đồ mỹ thuật, in sách đến việc chế tạo các loại chao đèn, trang trí cửa sổ, sản xuất các loại bao bì đóng gói và giấy trang trí, cho nên Nhật Bản đã trở thành nước sản xuất giấy lớn thứ 2 trên thế giới (sau Mỹ) với sản lượng hơn 190 triệu tấn giấy mỗi năm.

Nhật Bản cũng là nước có tỷ lệ tái chế giấy cao nhất thế giới. Năm 1984, 50% số giấy tiêu thụ ở Nhật đã được thu hồi để tái chế (ở Mỹ con số này là 27%; Pháp 34%; Tây Đức 38%; Hà Lan 46% và Anh 28%). Một phương pháp quen thuộc và rất có hiệu quả thường được sử dụng ở Nhật là theo định kỳ, người thu mua giấy, báo cũ đi rong qua các phố phường bằng xe tải hoặc xe ngựa có gắn loa báo cho người dân mang giấy, báo cũ ra bán hoặc đổi lấy giấy vệ sinh. Trên đường phố New York, đây có thể là một điều kỳ quặc, nhưng dù sao thì đó cũng là một việc nên làm. Nhật Bản còn tái chế số lượng lớn nhôm, thép, thuỷ tinh, kẽm, đồng và chì. Người dân Nhật Bản rất có ý thức phân loại rác thải để cho công việc tái chế được dễ dàng hơn.

Do luôn luôn ý thức được rằng cần phải thực hiện tiết kiệm để tồn tại, với chúng tôi, việc sử dụng một lò than hay lò sưởi điện loại nhỏ để sưởi ấm cơ thể có ý nghĩa hơn và tiết kiệm hơn rất nhiều so với việc hao phí nhiệt năng để sưởi ấm toàn bộ căn phòng hay ngôi nhà với mục đích chỉ để làm cho một hay hai người nào đó đỡ cảm thấy lạnh giá. Ngay cả nhà tắm nước nóng của một gia đình người Nhật cũng thường được dành để phục vụ cho tất cả mọi người (việc rửa ráy thường được thực hiện bên ngoài phòng tắm) nhằm giúp họ giữ được thân nhiệt trong những ngày đông giá lạnh, giúp họ có thể dùng bữa tối một cách yên lành trong những ngôi nhà xây dựng theo kiểu Nhật trước khi sà vào chăn ấm nệm êm nghỉ ngơi sau một ngày mệt nhọc.

Ở Mỹ người ta có thói quen sưởi ấm cả một tòa nhà lớn vào mùa đông và làm cho nó lạnh mát vào mùa hè chỉ để làm cho một vài người cảm thấy thoải mái. Với những người Nhật Bản thuộc thế hệ trước như chúng tôi, việc này thực sự là quá lãng phí, thế nhưng hiện nay, ở Nhật Bản điều này cũng không phải là hiếm. Đôi khi, vào mùa đông, chúng tôi phải cởi bỏ áo khoác vì trong phòng làm việc quá nóng, còn vào mùa hè, chúng tôi lại phải mặc áo khoác vì người ta để điều hòa quá lạnh. Sau khi lệnh cấm vận dầu lửa lần thứ hai được ban hành, thủ tướng Nhật Masayoshi Ohira đã khuyến nghị các doanh nhân, các quan chức chính phủ mặc một loại áo vét tông mùa hè đã được biến thể giống như áo của người đi trên sa mạc thay thế cho áo sơ mi, cà vạt, áo vét tông thông thường nhằm hạn chế việc giảm nhiệt độ quá thấp tại các văn phòng. Chính ông cũng sử dụng loại áo này, thậm chí ông còn chụp ảnh đăng báo và gọi đó là “kiểu áo tiết kiệm năng lượng”. Tuy nhiên, người Nhật rất câu nệ về hình thức nên hầu như ít ai mặc loại áo đó. Dù sao thì người ta cũng phải điều chỉnh lại nhiệt độ ở phòng làm việc cho thích hợp nhằm tránh hao phí năng lượng. Tại tập đoàn Sony, chúng tôi chủ tâm không bao giờ để điều

hòa quá nóng hoặc quá lạnh trong phòng làm việc, và còn treo biển tại văn phòng chính để khách giao dịch biết rõ chính sách này của chúng tôi.

Phải nói rằng cho đến trước thời kỳ cấm vận dầu lửa lần thứ nhất, nhiều người Nhật vẫn cho rằng sự tăng trưởng kinh tế của Nhật Bản dựa trên giả thuyết rằng nguồn dầu lửa là vô tận, chỉ cần ra nước ngoài nhập về, và với nguồn dầu lửa như vậy đất nước chúng tôi hoàn toàn có khả năng mở rộng các ngành công nghiệp theo ý muốn. Vì thế, khi cuộc khủng hoảng dầu lửa xảy ra, chúng tôi một lần nữa lại hiểu rõ hơn ý nghĩa của từ mottainai. Chúng tôi cũng học hỏi được cách áp dụng các nguyên tắc ẩn ý trong từ ngữ đó, cho nên ngày nay, dù nền kinh tế được mở rộng hơn rất nhiều, chúng tôi thậm chí còn sử dụng ít dầu thô và khí đốt hơn cho với năm 1973, vì chúng tôi đã biết làm thế nào để đạt được hiệu quả cao trong sản xuất.

Chính khả năng phối hợp với nhau trong công việc đã giúp Nhật Bản vượt qua được cuộc khủng hoảng dầu lửa. Từ trước tới nay, Nhật Bản luôn phải phụ thuộc 100% vào nguồn dầu lửa từ bên ngoài. Với người Nhật Bản, dầu lửa là thứ rất quý hiếm, cho nên họ luôn phải nghĩ cách giữ gìn, bảo quản tốt dầu lửa. Các ngành công nghiệp Nhật Bản đều có trách nhiệm bảo quản năng lượng và tìm biện pháp để hạn chế tối đa tiêu hao năng lượng trong chế tạo sản phẩm. Đó cũng chính là mục tiêu của tập đoàn Sony chúng tôi. Ibuka rất say mê tìm kiếm phương pháp giảm tiêu hao điện năng, và đó là một trong những nguyên nhân khiến anh muốn sử dụng các thiết bị bán dẫn.

Chúng tôi xem xét kỹ mọi hoạt động của nhà máy và các sản phẩm của công ty, chúng tôi tìm cách thay đổi thiết kế sản phẩm nhằm tiết kiệm dù chỉ một chút năng lượng. Chỉ vài tháng sau khi cuộc cấm vận dầu lửa bắt đầu, chúng tôi đã sửa đổi thiết kế ống thu hình Trinitron từ nung gián tiếp phần tử ca-tốt sang nung trực tiếp, nhờ vậy mà tiết kiệm được 12% điện năng. Chúng tôi cũng nghiên cứu lại các hình thái tiêu thụ điện năng tại các nhà máy, văn phòng cũng như trong từng sản phẩm của tập đoàn Sony. Năm 1969, khi hai vợ chồng tôi xây dựng ngôi nhà mới tại khu Aobadai ở Tokyo, tôi cũng đã áp dụng cách phân tích sự tiêu hao năng lượng như vậy. Tôi muốn xây một bể bơi nước nóng trong tầng hầm, nhưng có hai vấn đề phải xem xét: thứ nhất là nó sẽ làm tăng độ ẩm ở các tầng trên, thứ hai là nhiệt độ tỏa ra từ bể bơi sẽ thất thoát gây lãng phí. Đến 90% nguồn nhiệt bị thất thoát là do sự bốc hơi. Tôi đã giải quyết cả hai vấn đề

trên bằng cách căng một tấm màng bằng chất dẻo trên toàn bộ diện tích bể bơi, tấm màng này sẽ giữ lại hơi ẩm và nóng trong bể bơi. Tôi đã đăng ký sáng kiến này ở Mỹ và ở Nhật Bản.

Năm 1973, các hãng sản xuất đồ dùng gia đình đều cố gắng cắt giảm tiêu thụ điện năng, và nỗ lực tìm cách chế tạo những sản phẩm tiêu hao ít điện năng nhất. Điều này trở thành một yếu tố vô cùng quan trọng trong cạnh tranh. Vào thời điểm đó, tôi rất thất vọng khi thấy ở các nước khác hầu như không có tiến triển gì trong việc tái thiết kế sản phẩm, và tôi nghĩ rằng có thể là do ở những nước có nguồn dầu lửa, cuộc khủng hoảng không gây ra những tác động sâu sắc đến từng người dân như ở đất nước Nhật Bản. Chúng tôi hiểu rằng nếu Nhật Bản bị cắt mọi nguồn cung cấp dầu lửa thì chúng tôi không còn phương kế để làm ăn sinh sống. Thậm chí một số người bi quan nhất đã lên tiếng cảnh báo là Nhật Bản cần phải chuẩn bị để quay trở về sản xuất nông nghiệp nếu như tình trạng tồi tệ nhất xảy ra. Chúng tôi biết rằng chúng tôi có thể có được dầu lửa, nhưng tất nhiên là phải trả giá cho người cung cấp. Sự trao đổi là tất yếu. Nhưng chúng tôi không thể phung phí như trước được, và giấc mơ về sự tăng trưởng kinh tế liên tục có thể bị tiêu tan. Sự thật là cuộc cấm vận dầu lửa lần thứ nhất đã làm tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm quốc nội giảm từ 8,8% năm 1973 - mức cao nhất trong các nước công nghiệp hóa - xuống còn 1% năm 1974 - mức thấp nhất trong số các nước này.

Cũng do tác động của cuộc khủng hoảng này mà chúng tôi đã trở thành những nhà sản xuất có hiệu quả nhất. Sử dụng những công nghệ hiện đại nhất, chúng tôi đã thiết kế lại hệ thống chiếu sáng tiêu thụ ít điện năng hơn, và sản xuất ra các máy phát điện công suất lớn hơn nhưng tiết kiệm hơn. Những khách đến thăm Ginza trông thấy ánh sáng điện rực rỡ ở đó và ở nhiều khu vực khác đã cảm thấy thật khó tin rằng chúng tôi tạo ra nguồn ánh sáng đó với điện năng tiêu thụ ít hơn trước kia rất nhiều. Các nhà máy tìm cách tái sử dụng nhiệt và hơi đốt bị thất thoát và tiết kiệm năng lượng trong sản xuất. Công nghệ mới giúp chúng tôi chế tạo các loại xe ô tô tiêu thụ ít xăng dầu hơn. Chẳng bao lâu chúng tôi cảm nhận rằng chúng tôi có thể sử dụng mỗi thùng dầu thô hiệu quả hơn bất cứ đất nước nào khác.

Một mặt khá thuận lợi là vì Nhật Bản là một đất nước khá nhỏ, cho nên ngành giao thông vận tải tiêu thụ hết ít dầu lửa hơn so với các ngành công nghiệp, trong khi ở Mỹ lại hoàn toàn trái ngược. Ở đây, cứ mỗi thùng dầu thì hơn một nửa được sử dụng cho vận tải. Đã có lúc chúng tôi ghen tị với nước Anh vì quốc gia này có những giếng dầu ở Biển Bắc, nhưng vào thập kỷ 80, khi

giá dầu hạ xuống nhanh chóng và trên thế giới xảy ra tình trạng thừa dầu lửa thì những thùng dầu lửa đắt đỏ khai thác ở vùng Biển Bắc đã trở thành một gánh nặng cho nước Anh. Hiện nay, Nhật Bản vẫn phải phụ thuộc vào nước ngoài tới 99,7% lượng dầu lửa tiêu thụ trong nước, 100% nhôm, quặng sắt, và ni-ken, hơn 95% đồng, và hơn 92% khí đốt tự nhiên. Chúng tôi khó có thể thoát ra khỏi nỗi lo lắng là sẽ bị cắt các nguồn cung cấp dầu, chính vì thế, chúng tôi luôn luôn phải dự trữ một số lượng lớn dầu lửa bằng khoảng 100 ngày tiêu thụ tại các kho chứa dầu để đề phòng trường hợp xấu xảy ra đột xuất. Tất nhiên đó là một sự thận trọng, khôn ngoan cần thiết nhưng cũng là một di sản do quá khứ nông nghiệp để lại và là kết quả của tâm lý luôn cảm thấy dễ bị tổn thương.

Nếu như ngay từ khi bạn còn là một đứa trẻ, người ta đã nói với bạn rằng những vật bằng kim loại mà bạn cầm trong tay được làm từ quặng sắt khai thác tại những vùng mỏ ở một đất nước xa xôi nào đó, được vận chuyển đến Nhật Bản với tiền cước khá cao, và được chế tạo tại những lò luyện kim sử dụng khí đốt và than mua từ những nước rất xa nước Nhật thì chắc chắn bạn sẽ coi những vật đó rất có giá trị. Ở Mỹ có một thực tế là người ta cứ cho sản xuất hàng loạt sản phẩm, chẳng hạn như trục xe ô tô, rồi sau đó mới lựa chọn và loại bỏ những sản phẩm không đảm bảo chất lượng. Ở Nhật Bản, kinh tế học đơn giản cũng không cho phép làm như vậy. Triết lý chung của nền công nghiệp Nhật Bản là mỗi người sản xuất phải tự kiểm tra sản phẩm theo đúng tiêu chuẩn quy định cho bất kỳ khâu thao tác nào. Đối với chúng tôi điều này hoàn toàn tự nhiên. Có thể đây là một triết lý bảo thủ và thận trọng nhưng nó đã giúp chúng tôi hoàn thành tốt công việc. Ở Mỹ có thể người ta đương nhiên chấp nhận một số phế phẩm nhất định, nhưng ở Nhật Bản, chúng tôi tìm mọi cách để hạn chế tối đa phế phẩm. Các bạn có thể hình dung chúng tôi đã lo lắng như thế nào vào những năm 1950, vì thời kỳ này chúng tôi có rất ít nguyên liệu, và vì trong số những máy bán dẫn đầu tiên chúng tôi sản xuất ra chỉ có 5% là có thể sử dụng được. Nhiệm vụ đặt ra cho mọi người trong công ty là phải làm thế nào để hơn 90% sản phẩm sản xuất ra có thể sử dụng được. Và chúng tôi đã thực hiện được điều này chỉ trong vòng một vài tháng. Tôi đã nhận thấy từ rất sớm là, với tập đoàn Sony, chi phí về sửa chữa, bảo quản sản phẩm ở nước ngoài rất tốn kém, cho nên cần phải đảm bảo chất lượng tại mỗi khâu sản xuất, và như vậy về lâu dài sẽ tiết kiệm chi phí hơn nhiều.

Tôi cũng được biết rằng người Mỹ có thái độ dễ dãi hơn người Nhật trong việc sử dụng nguyên vật liệu. Nước Mỹ có rất nhiều nguồn tài nguyên: dầu lửa, than đá, đồng, vàng, uranium và gỗ... cho nên đến ngày nay, dường như người Mỹ vẫn không hề chú ý đến vấn đề giữ gìn, bảo tồn các nguồn tài nguyên. Người ta cho tôi biết một câu thành ngữ của Mỹ: "Dùng hết lại có". Ở Nhật Bản không có câu thành ngữ nào như vậy.

Người Nhật Bản rất coi trọng sự chính xác. Có thể một lý do là chúng tôi luôn phải cẩn thận và tỉ mỉ từ khi tập viết những nét chữ khá phức tạp của ngôn ngữ Nhật. Nhưng cho dù trong trường hợp nào, khi chúng tôi yêu cầu một nhân viên rằng sai số của một bộ phận nào đó của sản phẩm không được vượt quá 5, thì tự anh ta sẽ có ý thức tìm cách để sai số đó về gần 0. Khi tiến hành xây dựng một nhà máy ở Mỹ, chúng tôi nhận thấy rằng công nhân ở đây cũng chấp hành quy định rất nghiêm chỉnh. Nhưng nếu chúng tôi yêu cầu họ phải đạt độ dung sai cho phép là trên dưới 5 chẳng hạn, thì họ cũng thực hiện đúng yêu cầu, nhưng ít khi họ đưa độ dung sai về con số 0 giống như những công nhân Nhật Bản. Chúng tôi đã thảo luận và khuyên họ nên làm như công nhân Nhật Bản, nhưng chưa bao giờ chúng tôi được họ hưởng ứng. Tìm hiểu về nét đặc trưng này của người Mỹ, chúng tôi rút kinh nghiệm và đưa ra độ dung sai cho phép đối với công nhân Mỹ là trên dưới 2. Với mức độ này, những công nhân người Mỹ đã đáp ứng được yêu cầu của chúng tôi. Và chúng tôi biết rằng nếu như chúng tôi đặt ra yêu cầu độ dung sai là không thì họ cũng có thể thực hiện được điều đó.

Chưa bao giờ tôi tỏ ý coi thường công nhân người nước ngoài. Đôi khi, người ta phải có những cách xử thế khác nhau đối với những người có những quan điểm khác nhau. Tôi tin chắc là những nhà quản lý Mỹ cũng có kinh nghiệm khá tốt trong cách đối xử với công nhân Nhật Bản. Khi chúng tôi mở xưởng lắp ráp các máy Trinitron ở San Diego, chúng tôi phải làm việc với những công nhân thiếu kinh nghiệm và tất nhiên, chúng tôi cảm thấy rất lo lắng về chất lượng sản phẩm do những công nhân này chế tạo. Chúng tôi phải làm cho họ hiểu chúng tôi yêu cầu điều gì ở họ và lý do chúng tôi yêu cầu như vậy. Chúng tôi bàn bạc với các uỷ viên ban quản trị phụ trách xưởng lắp ráp, đó là ông Mike Morimoto, ông Junichi Kodera và ông Ron Dishono. Chúng tôi tìm ra biện pháp thật đơn giản: hãy chỉ cho mỗi công nhân điều gì sẽ xảy ra với sản phẩm của họ nếu như họ không thực hiện đúng mỗi thao tác. Ví dụ các máy Trinitron có mối hàn không chắc chắn sẽ có hình ảnh rất xấu, và người công nhân này sẽ phải dò tìm nguyên

nhân xem mình đã thao tác sai ở chỗ nào. Chẳng bao lâu, chúng tôi đạt được chất lượng sản phẩm hoàn toàn giống như ở Nhật Bản. Khi chúng tôi xây dựng nhà máy ở Bridgend thuộc xứ Wales, đã có lúc chúng tôi phải chuyển những chi tiết máy sản xuất tại đây về Nhật Bản để kiểm tra rồi lại chuyển trở lại Anh để lắp rắp. Việc này tiếp diễn cho đến khi chúng tôi hoàn toàn tin tưởng rằng mọi chi tiết đã được chế tạo theo đúng tiêu chuẩn quy định.

Người Nhật Bản luôn tìm mọi cách phát triển một nền kỹ thuật công nghệ của riêng mình, đồng thời tiếp thu công nghệ tiến bộ của nước ngoài một cách có chọn lọc và thay đổi chúng cho phù hợp với thực tế. Chúng tôi vẫn dùng chữ Hoa trong ngôn ngữ Nhật song song với bảng âm tiết rất đơn giản của tiếng Nhật, kết hợp ngữ pháp khá giản đơn của tiếng Hoa với ngữ pháp phức tạp của ngôn ngữ Nhật Bản. Các âm tiết trong tiếng Nhật được sáng tạo để dễ dàng phát âm các từ tiếng nước ngoài. Bất kỳ từ nước ngoài nào cũng có thể được đưa vào ngôn ngữ Nhật theo cách này. Người Nhật Bản có cách phát âm riêng đối với từ ngữ nước ngoài mà không cần phải sử dụng tiếng Hoa để phiên âm. Ngôn ngữ viết của Nhật Bản cũng khá đơn giản. Để nắm bắt nhanh được nội dung của một văn bản, người ta chỉ cần nhìn lướt qua những từ ngữ tiếng Hoa trong đó là có thể hiểu được. Đây cũng là một công nghệ của chúng tôi.

Một điều ngẫu nhiên là năm 1543, một số người Bồ Đào Nha đi trên một chiếc tàu buôn Trung Quốc (thậm chí chúng tôi cũng không chắc đó có phải là tàu họ cướp trên biển hay không) đã ghé vào hòn đảo nhỏ Tanegashima ở ngoài khơi phía nam đảo Kyushu để mua thực phẩm. Họ mang theo hai khẩu súng hỏa mai. Trong khi tàu đỗ lại để lấy đồ ăn, họ đi săn bắn trên đảo. Khi nhìn thấy loại vũ khí mới này, vị chúa đảo Tokitaka đã yêu cầu những người Bồ Đào Nha cho xem. Sau đó, họ đồng ý dạy ông cách bắn súng, và khi họ sửa soạn rời đảo lên đường, ông Tokitaka quyết định phải có được cả hai khẩu súng này. Ông đã trả giá rất cao cho hai khẩu súng. Sau đó, những người thợ đúc súng giỏi nhất đã được Tokitaka triệu tập để đúc súng theo mô hình khẩu súng hỏa mai mà ông đã mua được của người Bồ Đào Nha. Súng đã được đưa vào Nhật Bản như vậy đấy. Tương truyền rằng chỉ vài năm sau, những khẩu súng đúc tại Nhật Bản (nay gọi là Tanegashima) theo mô hình khẩu súng của người Bồ Đào Nha đã tốt hơn rất nhiều so với nguyên bản. Điều này thì tôi không thể chứng minh được là đúng hay sai.

Nước Nhật từ lâu vốn rất say mê súng đạn, và sự say mê đó chấm dứt một cách bi thảm vào năm 1945. Ngày nay Nhật Bản là nước ít vũ trang nhất trong các nước công nghiệp hóa trên thế

giới. Hòn đảo nhỏ của vị chúa tể Tokitaka ngày xưa nằm liền kề hòn đảo chính về phía Nam của Nhật Bản nay trở thành một vị trí thuận tiện về mặt địa lý để thiết lập một bệ phóng của Cơ quan hàng không vũ trụ Quốc gia, nơi phóng các vệ tinh thông tin hoặc vệ tinh dự báo thời tiết lên không trung. Thật là sự mỉa mai của lịch sử, Tanegashima đã hai lần mở đường cho Nhật Bản phát triển những công nghệ mũi nhọn. Kỹ thuật khai thác từ hòn đảo nhỏ này giúp chúng tôi có được những phát minh có ý nghĩa quan trọng với sự sống còn, chẳng hạn như các vệ tinh địa tĩnh giúp chúng tôi có thể liên lạc được với các nơi khác trên thế giới, hay các vệ tinh khí tượng giúp chúng tôi thu nhận những thông tin quan trọng về khí tượng và thái dương hệ để chia sẻ với các nước khác trong khu vực Đông Thái Bình Dương.

Vào thế kỷ thứ XVI, dưới sự chỉ huy của Toyotomi Hideyoshi, quân đội Nhật Bản xâm lược Triều Tiên. Trong số những người bị bắt làm tù binh về Nhật Bản có cả những thợ đồ gốm và thợ thủ công nhiều nghề khác. Những người này đã dạy cho người dân Nhật Bản cách làm đồ gốm và đồ dùng kim khí bằng những kỹ thuật chưa từng được biết đến ở Nhật.

Người Nhật luôn luôn khát khao học tập kỹ thuật công nghệ mới. Như tôi đã từng đề cập, vào thời kỳ Minh Trị, người Nhật Bản tìm mọi cách để học hỏi kỹ thuật mới của phương Tây, từ cách may một chiếc váy cho đến cách chế tạo những đầu máy xe lửa.

Nhưng quan điểm của tôi về kỹ thuật công nghệ và lợi ích của nó đối với nhân loại không phải bắt nguồn từ những phát minh vĩ đại nhất của mọi thời đại. Có khi bạn có một công nghệ tốt nhất, nhưng bạn lại không biết sử dụng nó như thế nào cho hữu ích nhất. Cũng có khi một công nghệ, một kỹ thuật đơn giản lại có thể giúp bạn tồn tại được.

Một ngày tháng Giêng năm 1974, hai ngư dân đi qua những bụi lau sậy tại một nơi vắng vẻ gần sông Talofofo trên đảo Guam. Khi đang đặt bẫy bắt tôm hùm, họ thấy ở gần đó có gì đang chuyển động một cách bất thường. Họ dừng lại và chờ đợi. Mấy phút sau bỗng có một người đàn ông có râu quai nón, thấp đậm có vẻ khỏe mạnh lao ra từ giữa bụi lau sậy. Nhìn thấy hai ngư dân, anh ta có vẻ hoảng hốt, vứt cái bẫy xuống đất và giơ hai tay lên trời với dáng điệu cầu khẩn, rồi sau đó anh ta bất thình lình lao vào tấn công một trong hai ngư dân. Anh ta lập tức bị hai người giữ chặt và trói tay lại. Tại trạm cảnh sát địa phương, anh ta khai mình là hạ sĩ Yoichi Yokoi đã từng phục vụ trong Quân đội Hoàng gia Nhật Bản. Kể từ khi quân đội Mỹ tái chiếm đảo

Guam, anh ta đã phải lẩn trốn trong suốt 28 năm trời. Câu chuyện về cuộc trốn chạy vì sự sống sót của anh ta thật là khó tin.

Khi chưa nhập ngũ, Yokoi là một thợ may. Anh ta phục vụ trong một đơn vị hậu cần ở Trung Quốc, đến tháng Ba năm 1944, không lâu trước khi đảo Guam bị tái chiếm, anh được chuyển đến nơi đây. Sau khi đảo Guam lại rơi vào tay quân đội Mỹ, Yokoi bị coi là đã hy sinh, anh được phong hàm trung sĩ. Cha mẹ anh đặt một bài vị trên bàn thờ Phật, nhưng cả cha mẹ anh cho đến khi từ trần vẫn tin là anh còn sống. Và anh vẫn còn sống, hoàn toàn khỏe mạnh ngoại trừ bệnh thiếu máu. Khi được đưa đến bệnh viện, tất cả những gì anh muốn là "được ăn một thứ gì mằn mặn". Đã 28 năm, anh không được nếm vị mặn của muối. Đã 28 năm, anh tắm và uống nước từ con suối nhỏ ngay cạnh cái hang mà anh ẩn nấp. Anh tự đào cho mình một cái hang sâu đến 8 feet dưới lòng đất chỉ bằng một mảnh vỏ đại bác. Anh che chắn cửa hàng bằng một mái che làm bằng tre trúc, và anh tạo một cái ống thoát nước để làm chỗ đi vệ sinh.

Anh được lệnh phải đốt bỏ bộ quân phục khi quân đội Mỹ tái chiếm đảo Guam. Yokoi cùng hai người nữa đã rút lui và ẩn náu ở một nơi hẻo lánh phía cuối của hòn đảo. Hai người kia tìm nơi ẩn náu riêng, và họ đã chết vài năm trước khi Yokoi được tìm thấy. Để may quần áo, anh tước vỏ cây pago mọc rất nhiều trên đảo lấy sợi và dệt vải bằng một khung dệt tự tạo. Anh cắt vải bằng một cái kéo thợ may anh thường mang theo mình để may quần, áo và cả áo khoác. Anh đã tự tạo kim khâu từ những vỏ đạn đồng mà anh tìm được. Anh ta nhặt được một hộp đựng đạn mà người Mỹ bỏ đi và một số vỏ súng máy đã sử dụng. Anh còn nhặt được một ít đồ đồng nát trôi nổi trên sông, một mảnh vải, một ít dây và một cái can. Với những vật liệu này, anh làm khóa thắt lưng, làm khuy áo. Anh còn ép dầu từ cùi dừa và dùng vỏ dừa để làm gáo nước.

Yokoi còn tìm cách nhóm lửa bằng cách cọ xát những cành cây khô với nhau và giữ lửa bằng cách đốt một cuộn dây sơ dừa, nó cứ âm ỉ cháy từ ngày này sang ngày khác, khi cần ngọn lửa lớn để nấu ăn thì anh thổi vào cuộn dây đó. Thỉnh thoảng Yokoi lại bẫy được một vài con chuột rừng hay bắt được một con hươu. Anh nướng thịt thú rừng bằng một cái lò đắp theo hình cái rổ, có ống thông gió để tránh khói. Anh ta còn bắt tôm cá, thậm chí trồng được cả rau xanh để ăn.

Yokoi được đón tiếp về nhà như một anh hùng. Anh được truy lĩnh toàn bộ tiền lương. Anh viết một cuốn sách về cuộc đời mình, và hiện nay, anh còn đi diễn thuyết về cuộc sống với thiên nhiên của mình.

Chúng ta khó mà có dịp sống và trải qua những thử thách gay go ác liệt như trường hợp hạ sĩ Yokoi. Sở dĩ tôi kể lại câu chuyện này chính là để chứng minh rằng kỹ thuật có thể giúp cho con người tồn tại ngay cả trong những điều kiện thô sơ nhất. Kỹ thuật không phải chỉ là những gì có thể mang lại điều kỳ diệu làm cho cuộc sống của con người dễ chịu, thoải mái như hiện nay.

2.

Có lẽ chính vì nhu cầu phải tìm biện pháp để tồn tại mà nền khoa học Nhật Bản có xu hướng tập trung vào ứng dụng hơn là lý thuyết. Chúng tôi đã tiếp thu nhiều sáng kiến cơ bản và biến chúng thành những sản phẩm thực tế, thậm chí trong nhiều trường hợp, người đề xướng ra kỹ thuật công nghệ cơ bản còn không hề nghĩ là họ định chế tạo một sản phẩm nhất định nào đó. Tất nhiên, điều này là khó tránh khỏi. Một ví dụ tiêu biểu trong lịch sử tập đoàn Sony là việc chúng tôi đã cải biến máy bán dẫn (transitor) để dùng trong radio. Ngày nay, chúng tôi đang phát triển những vật liệu mới để dùng cho các máy móc hiện không được ghi trong bản vẽ nhưng chúng tôi biết là sẽ cần thiết trong suốt quá trình sản xuất.

Điều khó khăn nhất là đưa một kỹ thuật công nghệ mới vào phục vụ đời sống của con người. Chỉ một khi mọi người thấu hiểu và công nhận thế lợi của kỹ thuật này thì họ mới muốn sử dụng chúng. Vậy các bà nội trợ muốn gì khi không muốn quay trở lại sử dụng miếng ván để giặt quần áo ? Một ví dụ khác, cho đến khi máy tính và các máy vi xử lý đã trở thành phổ biến, vẫn rất ít người hiểu rõ rằng họ có thể có những chiếc xe hơi sử dụng rất ít nhiên liệu và rất tiện nghi như vậy, và rằng họ lái xe an toàn hơn chính là nhờ có những máy móc được điều khiển bằng máy tính. Để đảm bảo an toàn, hiện nay nhiều kiểu xe được trang bị máy cảm ứng tự động để có thể tự bật đèn khi trời sẩm tối hoặc để cần gạt nước có thể tự hoạt động ngay từ khi có những giọt mưa đầu tiên rơi xuống kính xe. Người ta có thể chế tạo được những động cơ nhỏ và tiết kiệm năng lượng hơn là vì họ đặt trong đó những máy tính điều khiển nhỏ, điều này làm cho động cơ hoạt động có hiệu quả hơn rất nhiều. Càng ngày, người ta càng lắp đặt nhiều chi tiết bằng gốm trong động cơ ô tô để tăng sức chịu nhiệt và tăng độ bền. Nhiều loại chất dẻo đang dần thay thế

thép, và sợi quang học dần thay thế cho dây nhôm và dây đồng trong các động cơ điện. Chúng tôi chế tạo được những chiếc xe hơi có khả năng cảnh báo cho người lái xe bằng lời nói khi máy móc hay một bộ phận nào đó bị trục trặc có thể gây nguy hiểm, hay khi sắp hết xăng và khi cánh cửa xe đóng chưa chặt… Chúng tôi có những máy tìm phương hướng tự động phối hợp với một bản đồ trên ống tia ca tốt đặt tại bảng đồng hồ. Chúng tôi có một bộ CD-ROM có khả năng lưu trữ hàng ngàn bản đồ có thể xác định vị trí của xe trên bản đồ, vị trí này cũng thay đổi theo hướng chạy của xe. Với những phương tiện này thì người lái xe khó có thể bị lạc đường. Tôi hy vọng trong tương lai sẽ có những loại máy móc giúp tránh gây tai nạn, và mọi thứ đều có thể thực hiện được với một bộ máy vi xử lý đa tính năng cài đặt trong xe.

Tuy nhiên, cho dù cơ cấu và tính năng của xe ô tô đã và sẽ được cải thiện rất nhiều thì bản chất cơ bản của xe ô tô hầu như vẫn không thay đổi: bốn bánh xe, một động cơ và một khung xe vẫn sẽ là một mô hình chuẩn cho việc đi lại, vận chuyển trên mặt đất của con người. Tất cả những cải tiến là nhằm mục đích làm cho xe ô tô đạt được độ an toàn và tăng độ tin cậy lên mức cao nhất, nhưng bề ngoài của xe sẽ không khác nhau nhiều lắm. Theo quan điểm của một người rất chú trọng đến mặt thương mại, tôi tin rằng người tiêu dùng ngày càng đòi hỏi những tiến bộ hơn nữa về khía cạnh tự động hóa, và kiểu dáng xe sẽ trở thành yếu tố chủ yếu trong sự lựa chọn của người tiêu dùng. Cải tiến kỹ thuật công nghệ là một điều được coi là tất yếu phải làm, và đó chính là một phần trong cuộc sống của chúng tôi.

Khi tôi mới bắt đầu lái xe ô tô, chính hành động đó dường như cũng là một loại kỹ thuật đặc biệt. Để qua được kỳ thi lấy bằng lái xe, tôi đã phải học để biết về những máy móc, động cơ và các bộ phận truyền động của xe. Ngày nay, người ta không cần thiết phải làm như vậy nữa. Khi xe gặp trục trặc, họ thường mang ra tiệm sửa xe. Đôi khi tôi cũng cảm thấy tiếc vì mình không thể sửa một cái động cơ ô tô, nhưng bù lại, tôi không phải mang xe lên trên một quả đồi rồi hì hục sửa suốt đêm để sáng hôm sau có thể lái xe đi làm. Tôi còn rất nhiều việc phải làm. Những người tầm tuổi tôi hoặc thậm chí trẻ hơn có thể vẫn nhớ rằng, trước đây, chúng tôi thường rất hay bị nổ lốp, nhưng ngày nay thì rất hiếm bị như vậy nữa.

Tôi còn nhớ trước đây, người ta thường phải thay thế những ống chân không cũng như các bộ phận khác của máy thu thanh và vô tuyến truyền hình, tôi cũng nhớ ở các cửa hàng bách hóa ở Mỹ thường có những máy móc để kiểm tra những ống chân không mà khách hàng nghi ngờ là bị

hỏng, và khách hàng có thể mua đồ thay thế nếu cần thiết. Với sự ra đời của tranzitor, đi ốt, chất bán dẫn, mạch tổ hợp và dây chuyền lắp ráp hoàn thiện hơn, những việc này không còn tồn tại nữa. Bên cạnh những vật liệu mới bền hơn, có độ tin cậy hơn, chính những máy hàn tự động, những dụng cụ kiểm tra chất lượng tinh vi hơn là yếu tố làm giảm đáng kể nhu cầu về dịch vụ sửa chữa.

Nhưng khi chất lượng cũng như độ tin cậy của sản phẩm mới và tiến bộ kỹ thuật đã trở thành thông thường thì những nhà sản xuất công nghiệp như chúng tôi lại phải đối mặt với thách thức mới, đó là phải chế tạo được những sản phẩm mới hấp dẫn để thu hút khách hàng. Thực vậy, nếu chúng tôi không luôn luôn cải tiến sản phẩm thì chúng tôi khó có thể tồn tại được trên thương trường, và điều đó đòi hỏi kỹ thuật công nghệ mới.

Nhờ kỹ thuật la-ze sử dụng trong các máy quay đĩa compắc loại mới mà thứ âm nhạc được ghi phát lại người ta có thể nghe ngay tại nhà riêng của mình được coi là chính xác nhất từ xưa đến nay. Kỹ thuật làm đĩa compắc bằng nhôm tráng chất dẻo, ghi thông tin trên đĩa bằng tia la-ze (mà không cần phải để kim máy hát chạy trên các đường rãnh như trong ghi âm kiểu cũ) đã mở ra một thời đại mới và thính giả có thể nghe thấy những âm thanh giống y như khi các nhạc công chơi nhạc sống vậy. Tất cả những gì ta nghe thấy chỉ còn là âm nhạc, không còn có những tiếng sột soạt khi băng ghi âm bị xước và bụi bẩn và những tạp âm trong quá trình thu thanh. Nhạc trưởng Herbert von Karajan có những ấn tượng rất sâu sắc về tiến bộ đó, cho nên ông đã cùng tôi ra mắt các nhà báo quốc tế ở Salzburg rồi sau đó ở Tokyo để giới thiệu sản phẩm mới này và tầm quan trọng của nó trước khi đem bán rộng rãi trên thị trường cũng như trong các cửa hiệu bán máy hát và đĩa compact.

Một vài bạn đồng nghiệp trong ngành điện tử nói rằng tia la-ze là một trong những phát minh lớn nhất của thế kỷ, có tầm quan trọng không kém tranzitor, mạch tích hợp và những tổ hợp vi điện tử gần đây. Không có gì nghi ngờ là kỹ thuật la-ze đã làm thay đổi và sẽ còn tiếp tục làm thay đổi cuộc sống của loài người trong nhiều thập kỷ tới. Ứng dụng kỹ thuật la-ze đầu tiên và hiệu quả nhất là trong lĩnh vực công nghiệp và y học. Việc sử dụng tia la-ze trong phẫu thuật thực sự là một bước nhảy vọt so với trước đây, khi các nhà phẫu thuật chỉ có thể sử dụng con dao mổ mà thôi. Những người nhìn xa trông rộng đã đưa la-ze từ phòng thí nghiệm và bệnh viện ra phục vụ cho đời sống hàng ngày. Ngày nay người ta sử dụng la-ze trong các thiết bị số,

thiết bị quang học và nghe nhìn. Việc sử dụng la-ze giúp cho con người tạo nên những âm thanh tối ưu và những hình ảnh sắc nét, nhưng đây mới chỉ sự mở đầu cho một cuộc cách mạng trong lĩnh vực đồ gia dụng, la-ze sẽ là chiếc chìa khóa mở cửa một loạt các thiết bị, từ thiết bị báo động khi có trộm đến các hệ thống thông tin và chỉ huy.

Sử dụng la-ze để đọc một đĩa kỹ thuật số là một tiến bộ trong lĩnh vực lưu trữ vì với một đĩa nhỏ có đường kính khoảng 4,7 inch (1 inch = 2,54cm), người ta có thể ghi được một lượng thông tin tương đương với khoảng 275.000 trang giấy. Toàn bộ cuốn từ điển bách khoa Grolier có thể được chứa đựng trong một chiếc đĩa nhỏ, và chỉ cần ấn nút trên bàn phím là bạn có thể đến được bất cứ trang nào bạn muốn trong cuốn từ điển đó. Ngày nay, có thể đưa tất cả lượng thông tin cần thiết vào một chiếc đĩa và lưu trữ cho đến khi cần dùng. Điều này giúp ích rất nhiều cho các nhà nghiên cứu, các thư viện cũng như những nhà xuất bản. Đối với các đơn vị kinh doanh, ứng dụng loại đĩa này thật sự là không có giới hạn, họ có thể lưu các dữ kiện về hàng hóa tồn kho cũng như lượng thông tin khổng lồ thuộc mọi lĩnh vực và có thể lấy ra sử dụng bất cứ khi nào. Loại thiết bị này còn có một ứng dụng tuyệt vời nếu nó là một bộ phận của máy vi tính được nối bằng đường dây điện thoại tới bất kỳ trung tâm cung cấp dữ liệu nào trên thế giới. Tuy nhiên, chúng ta mới chỉ ứng dụng kỹ thuật la-ze, máy vi tính và các phương tiện thông tin liên lạc ở bề rộng chứ chưa đi vào chiều sâu.

Masao, con trai tôi, hiện đang phụ trách các loại máy tính dùng cho gia đình và cá nhân ở tập đoàn Sony, đôi khi tỏ ra sốt ruột khi thấy những người lãnh đạo cao nhất tập đoàn chưa chú trọng đầy đủ đến mặt hàng này. Cháu tâm sự với tôi: “Con đang cố gắng đưa ra những ý tưởng mới nhằm đưa máy tính vào sử dụng trong gia đình, nhưng đây là một việc làm khó. Người ta thường mường tượng một máy tính đơn độc với một ổ ghi và một bàn phím chẳng khác gì một cái máy đánh chữ. Có thể sẽ khó thuyết phục mọi người là họ cần phải có riêng một bộ máy tính, nhưng một chiếc máy tập hợp và xử lý thông tin lại là một điều hoàn toàn khác, và đó chính là mục tiêu của tập đoàn chúng ta”. Hầu như ai cũng có ti vi và điện thoại, nếu như họ có thêm một chiếc máy tính, chỉ cần cài thêm một số phần mềm, họ sẽ có cả một hệ thống thông tin. Không còn nghi ngờ gì là đây sẽ là xu hướng của toàn thế giới.

Đôi khi, tôi hết sức ngạc nhiên khi thấy rằng ngày nay, những người trẻ tuổi cấp dưới nhiều khi lại chỉ trích chúng tôi - những người lãnh đạo cao nhất công ty và có nhiều hiểu biết về kỹ thuật

tiên tiến - rằng chúng tôi còn quá chậm chạp trong việc nắm bắt những công nghệ mới. Tôi cho rằng, trước kia chúng tôi cũng đã từng làm như vậy. Masao, con trai tôi nói rằng: "Một vài chục năm trước đây, những người lớn tuổi trong một công ty thường là người truyền kinh nghiệm và bí quyết làm việc cho những người trẻ hơn. Những nhà quản lý lớn tuổi hiểu biết rất rõ về kỹ thuật công nghệ và thường được coi là thần tượng. Nhưng ngày nay, một vài người trong số nhân viên của chúng con dù vừa mới tốt nghiệp đại học nhưng lại hiểu biết rất rộng về công nghệ kỹ thuật số hơn hẳn những người thuộc thế hệ trước, và họ lại truyền những hiểu biết đó ngược lại cho những người lớn tuổi. Đây là một sự phát triển hoàn toàn mới".

Một trong những thế mạnh của tập đoàn Sony là chúng tôi không áp dụng một cơ chế cứng nhắc đến nỗi cho phép hội chứng NIH (Not Invented Here - không phải là phát minh ở đây) được áp dụng. Cụm từ này ám chỉ sự miễn cưỡng của một số nhà quản lý khi họ phải chấp nhận ý kiến nào mà họ cảm thấy chưa thật sự tin tưởng. Đây chỉ là căn bệnh của những công ty Nhật Bản truyền thống có cơ cấu cứng nhắc. Mặc dù ở tập đoàn Sony, một số sáng kiến tốt nhất là do những nhà quản lý cao niên nghĩ ra, nhưng chúng tôi đã tìm thấy sức mạnh chính ở những cán bộ cấp dưới và tìm mọi cách khuyến khích họ phát huy khả năng sáng tạo cũng như khen thưởng họ, và chúng tôi sẽ chú trọng đến vấn đề này nhiều hơn trong những năm tới. Những đột phá mà chúng tôi đạt được trong lĩnh vực công nghệ, từ tranzitor và Trinitron cho đến hệ thống vô tuyến truyền hình, đều là sáng kiến của những nhân viên trẻ kiên trì, miệt mài làm việc và học hỏi, tìm tòi sáng tạo.

Chúng tôi đang hướng tới việc chế tạo các hệ thống thông tin mới. Ở Mỹ, ăng ten đĩa vệ tinh đã được sử dụng khá phổ biến và điều này làm thay đổi các chương trình phát sóng, vì chỉ với một ăng ten parabol nhỏ người ta cũng có thể thu nhận được khối lượng thông tin khổng lồ từ những nguồn phát sóng khác nhau. Chính điều này sẽ khiến cho nhu cầu về đầu máy video hoặc thiết bị ghi đĩa la-ze để lưu giữ thông tin tăng lên. Nó sẽ có ảnh hưởng lớn không chỉ đến các chương trình phát sóng, đến những người làm chương trình mà còn ảnh hưởng đến cả những người làm quảng cáo nữa.

Một số công ty truyền thông cáp ở Mỹ bắt đầu thay đổi tần số các tín hiệu để những người sử dụng ăng ten đĩa vệ tinh nếu không có máy tách tín hiệu hợp pháp sẽ không thể nhận được hình

ảnh. Tuy nhiên, biện pháp này không được hiệu quả vì những kỹ thuật điện tử cơ bản rất phổ biến, và những kỹ thuật viên khéo léo đã tìm ra cách chế tạo các loại máy tách tín hiệu trái phép.

Chúng tôi đã từng thấy, vào thời kỳ máy tính mới ra đời, nhiều người trẻ tuổi tài cao đã tìm cách đột nhập vào dữ liệu của những máy tính được bảo mật cẩn thận nhất, vì vậy, tôi tin rằng bí mật thông tin sẽ là một vấn đề lớn khi chúng ta bước sang thế kỷ thứ XXI, đặc biệt khi mà những loại máy tính nhỏ hơn có khả năng hoạt động với tốc độ rất nhanh và có thể thực hiện hàng nghìn phép tính chỉ trong vài giây.

Có thể nói hiện nay đĩa hát chuẩn bằng nhựa đen đang phải nhường chỗ cho đĩa compắc. Đây cũng là một sự thay đổi tất yếu, giống như loại đĩa hát quay 78 vòng/phút được thay thế bằng đĩa hát quay 33 vòng/phút.

Máy quay phim loại nhỏ dùng cho gia đình với cỡ băng 8mm chẳng bao lâu sẽ chỉ là loại máy chuẩn của những nhà quay phim nghiệp dư và bị thay thế bằng máy quay phim VHS và Betamovie sử dụng phim có kích cỡ lớn hơn. Ngày nay, với một máy quay phim công suất lớn nhưng chỉ nhỏ đến mức có thể đặt trong một góc cặp của một tuỳ viên báo chí, cùng với một máy cát xét nhỏ hơn loại máy cá nhân cũng có thể thu được những hình ảnh sắc nét, thậm chí ngay cả khi quay trong điều kiện thiếu ánh sáng. Đây cũng chỉ là một sự phát triển giống như sự chuyển đổi từ máy ảnh chụp cảnh tĩnh với phim nằm trong khuôn sang máy quay phim 35mm hiện đang được sử dụng rất rộng rãi. Nhưng những máy quay phim 35mm sẽ được thay thế bằng loại máy không cần phim Mavica của chúng tôi. Máy Mavica sử dụng một loại thiết bị nạp điện để số hóa các hình ảnh thu được vào một đĩa tròn nhỏ không xử lý bằng hóa chất. Mavica và các loại máy quay không dùng phim tuy chưa được bán rộng rãi trên thị trường nhưng đã được sử dụng làm công cụ nghề nghiệp hữu hiệu, như dịp Asahi Shimbun quay những hình ảnh của thế vận hội Thái Bình Dương. Và càng ngày, người ta càng thấy rõ sự đa năng của loại máy này.

Về mặt hàng video, chúng tôi hiện có ti vi với độ phân giải cao, với 1.125 dòng quét, (so với 525 dòng quét ở Mỹ và 626 dòng quét ở châu Âu), do đó hình ảnh phát ra có độ nét và chất lượng cao giống như ảnh chụp tĩnh. Tôi nghĩ rằng chúng tôi sẽ không chỉ cung cấp cho các gia đình loại ti vi phát ra được hình ảnh đẹp nhất và gây ít tác hại nhất cho người xem, mà chúng tôi còn tạo

ra một cuộc cách mạng trong lĩnh vực này. Những máy ti vi thông thường có độ sáng quá thấp, không đủ cho các bộ phim. Với những tiến bộ mà tập đoàn Sony đạt được, sẽ đến một ngày máy quay phim truyền hình và băng video thay thế cho các máy quay phim 35mm cỡ lớn và cũ kỹ, cũng như các máy quay điện tử sử dụng băng hình nhỏ thu lượm tin tức đã thế chỗ cho máy quay phim 16mm mà đoàn làm phim dùng để lấy tin tức cho chương trình truyền hình, và giống như máy video U-matic thay thế máy chiếu phim 16mm tại các đài phát sóng.

Đạo diễn Paul Shrader đã dùng băng video quay một đoạn trong phim Mishima để thử nghiệm và ông rất hài lòng với kết quả thu được. Không giống như phim thông thường phải xử lý bằng hóa chất, băng video sau khi quay có thể được chiếu lại ngay lập tức trên màn ảnh. Một số đạo diễn thường quay một cảnh phim rồi cho chiếu lại ngay sau đó để xác định xem có nên quay lại cảnh này hay không, nhờ vậy mà họ tiết kiệm được rất nhiều. Đạo diễn Francis Ford Coppola ước tính ông có thể giảm tới 30% chi phí sản xuất phim nếu sử dụng băng video chưa kể đến tiết kiệm về mặt thời gian. Tuy hình ảnh thu vào băng video chưa thể chiếu thẳng lên các màn hình khổ lớn và cần phải chuyển thành phim, nhưng những khả năng to lớn của phim video đã kích thích các kỹ thuật viên ở Nhật Bản cũng như ở các nước khác trên thế giới. Hiệu ứng đặc biệt, lồng tiếng, tách âm thanh và xóa hình ảnh được thực hiện dễ dàng hơn khi xử lý băng bằng điện tử. Sử dụng kỹ thuật điện tử và kỹ thuật số bạn có thể làm cho một siêu nhân bay được mà không cần đến dây buộc. Tôi tin rằng trước khi bước sang thế kỷ mới XXI, công nghệ của Sony sẽ được sử dụng rộng rãi trong ngành điện ảnh.

Những ai đã từng xem các hình ảnh chuyển động chậm về Thế vận hội năm 1984 sẽ hiểu rõ hiệu quả của máy video siêu đẳng do tập đoàn Sony chế tạo dựa trên công nghệ truyền hình với độ phân tích cao. Với loại máy này, người ta có thể đạt được những hình ảnh với tốc độ chuyển động chậm chỉ bằng 1/3 tốc độ thông thường và không bị nhoè.

Năm 1984, tập đoàn Sony đã được tặng giải thưởng Emmy cho những tiến bộ khác về mặt công nghệ trong lĩnh vực chế tạo video, và tôi đã vinh dự thay mặt cho công ty nhận giải thưởng là một máy video với tốc độ cao, có khả năng thu giữ hình ảnh đặc biệt thích hợp cho việc lập đồ thị trên máy tính. Đây là lần thứ tư chúng tôi được tặng giải thưởng này (lần thứ nhất dành cho máy Trinitron vào năm 1973, lần thứ hai dành cho máy U-matic năm 1976 và lần thứ ba cho băng 1 inch ghi hình quét theo đường xoắn ốc vào năm 1979). Năm 1985, tạp chí Billboard tặng

cho tập đoàn Sony phần thưởng Trendsetter dành cho loại máy quay đĩa compact D-5. Tại Triển lãm khoa học năm 1985 tổ chức tại Tsukuba - Nhật Bản, chúng tôi còn trưng bày máy JumboTRON với màn ảnh khổng lồ có kích cỡ 82x31 foot (1 foot = 0,3048 m), và đã bắt đầu lắp đặt những kiểu máy đó với màn ảnh nhỏ hơn ở Mỹ. Chúng tôi vẫn tiếp tục sản xuất các máy thu thanh, kể cả loại mỏng nhất thế giới AM - FM độ dày chỉ có 4 mm và nặng có 33 gam, tức là chỉ hơn 1 ounce (ao-xơ) một chút. Hiện nay chúng tôi đang cung cấp cho rất nhiều công ty ở Mỹ (như Công ty Vật liệu điện Monsato), ở Nhật Bản và ở Italy giải pháp công nghệ mới MCZ sản xuất tinh thể silic chất lượng cao dùng cho các tổ hợp vi điện tử lớn. Chúng tôi cũng đang thỏa thuận với Công ty Điện tử vũ trụ RCA để tập đoàn Sony quảng bá các vệ tinh thông tin tại Nhật Bản, và chúng tôi cũng đã chiếm được thị phần ở thị trường Bắc Mỹ cho mặt hàng linh kiện máy tính, ti vi và công nghệ thông tin.

Thực vậy, khi hướng về thế kỷ tới, tôi cho rằng chúng tôi đang sử dụng những công nghệ có rất nhiều hứa hẹn đảm bảo cho sự sinh tồn của con người. Ở tập đoàn Sony, chúng tôi không có loại kỹ thuật chuyên dụng cho lĩnh vực hàng không vũ trụ, cho dù có rất nhiều công ty Nhật Bản đã đầu tư cho lĩnh vực này. Một số bộ phận của máy bay phản lực khổng lồ Boeing đã bắt đầu được chế tạo tại Nhật Bản, việc thiết kế và chế tạo các loại động cơ mới đang được tiến hành nhanh chóng với sự hợp tác của nhiều công ty Anh và châu Âu. Sang những năm 1990, tên lửa đẩy 3 tầng mới thuộc loại H sẽ được hoàn thành và đưa vào sử dụng để đẩy các loại vệ tinh nặng 2 tấn lên quỹ đạo địa tĩnh. Phải nói rằng chuyên môn đặc trưng của chúng tôi là lĩnh vực điện tử quang học, kỹ thuật số, kỹ thuật video và la-ze. Những lĩnh vực này sẽ đưa tập đoàn Sony đi tới đâu, việc đó còn nằm trong mường tượng của chúng tôi, nhưng tôi không nghĩ là có một công ty nào khác cũng đang tập trung vào tất cả các lĩnh vực này như chúng tôi. Mặc dù vậy, tôi vẫn luôn nhắc nhở các đồng nghiệp của mình rằng có nhiều công ty cũng đang đi vào các lĩnh vực này, và công ty nào có công nghệ tốt nhất sẽ chiếm được thế thượng phong. Không nên nghĩ một cách đơn giản là Sony đang nắm trong tất cả những công nghệ này, thế là mọi việc đều ổn cả. Mà một khi đã có lợi thế đó thì phải tìm biện pháp để mang lại hiệu quả cao nhất. Chúng tôi đã đầu tư hàng tỉ yên cho việc Nghiên cứu và Phát triển (R&D), có nhiều công ty đã theo dõi, trông chờ chúng tôi đi tiên phong trong lĩnh vực này để lợi dụng vốn đầu tư của chúng tôi. Tuy nhiên, chúng tôi không thể làm khác được. Tôi không có ý định than phiền với ai cả. Chúng tôi đã từng hãnh diện về khả năng của mình trong những lĩnh vực quan trọng đó, và hiện nay, ban

quản trị phải xem xét nên làm gì và làm như thế nào trong vòng 15 năm tới. Nếu như không thể thu hoạch được trái ngọt từ vườn cây tươi tốt như thế này thì thực sự là chúng tôi quá kém cỏi.

3.

Một chiều thứ bảy ở Tokyo, chúng tôi tổ chức một buổi họp dành cho các trưởng bộ phận, và ở đó, một người đã hỏi tôi về khẩu hiệu "Nghiên cứu làm nên sự khác biệt". Anh ta không còn thấy khẩu hiệu đó trên những quảng cáo mới đây của công ty.

Chúng tôi đã nói chuyện với nhau. Tôi nói với anh ta là nếu chúng tôi cứ tiếp tục nêu khẩu hiệu này thì tất cả mọi người sẽ nghĩ rằng chỉ Sony phát đạt chỉ nhờ việc nghiên cứu. Thực ra không phải hoàn toàn như vậy. Tôi đã mượn khẩu hiệu này của người Pháp. Nước Pháp có niềm tin là "nghiên cứu làm nên sự khác biệt" và nhờ thế, người Pháp đã có nhiều thứ độc đáo. Thiết kế máy bay phản lực chở khách Caravelle với động cơ đặt phía sau chẳng phải là một sáng kiến mới được nhiều nhà thiết kế máy bay bắt chước làm theo hay sao, nhưng người Pháp lại không kiếm được lợi từ sáng kiến đó. Họ không chịu cải tiến và phát triển bản thiết kế ban đầu và do đó không phát huy được lợi thế ban đầu. Hãng ô tô Citroyen chế tạo một loại ô tô độc đáo với việc sử dụng lực nâng thuỷ lực, rất đa năng và kiểu dáng có một không hai, nhưng rồi hãng này gặp nhiều vấn đề nên không thể bán được nhiều xe ra thị trường. Nước Pháp còn chế tạo ra các loại vũ khí hiện đại như Exocet, thứ vũ khí đã đánh chìm tàu chiến Anh trong cuộc chiến tranh Falklands, các loại vũ khí nguyên tử, tàu chiến, máy bay siêu âm và một loại tên lửa đẩy cực mạnh Ariane dùng để đẩy các vệ tinh lên quỹ đạo. (Ở Nhật Bản, chúng tôi không chế tạo vũ khí, trừ một số ít cho quốc phòng và theo hiến pháp, nước chúng tôi không được phép xuất khẩu bất kỳ thứ gì có liên quan đến "tiềm lực chiến tranh", vì thế chúng tôi đứng ngoài cuộc cạnh tranh sản xuất vũ khí này). Người Pháp cũng có loại xe lửa siêu tốc TGV, chạy nhanh hơn xe lửa đường đạn của chúng tôi. Tuy vậy, các nước khác lại tìm đến Nhật Bản để tham khảo về công nghệ xây dựng đường xe lửa siêu tốc.

Người Anh đã sáng chế ra động cơ máy bay phản lực hiện đại (Đức đã có động cơ phản lực vào thời kỳ cuối cuộc Đại chiến thế giới nhưng nước này đã bị đánh bại trước khi có thể phát triển động cơ đó, mà khi ấy mới chỉ được dùng cho máy bay chiến đấu Messerschmitt 262 với số lượng ít ỏi). Người Anh chế tạo chiếc máy bay phản lực chở khách lớn đầu tiên đặt tên là Comet.

Nhưng Comet đã có một lịch sử chẳng may mắn chút nào. Vì thế, nước Anh đã mất đi vai trò dẫn đầu trong việc chế tạo động cơ và khung máy bay cho Mỹ. Tôi cho rằng sẽ là không khôn ngoan khi muốn làm một thứ gì đó mới lạ và sau đó lại thỏa mãn với thành tích của mình. Ta nên làm một thứ gì để từ đó tiến hành kinh doanh trên cơ sở một sự phát triển mới và điều này đòi hỏi phải luôn luôn nâng cấp sản phẩm để chiếm lĩnh thị trường. Vị giám đốc phụ trách ban nghiên cứu - phát triển của công ty chúng tôi đã có lần nói đến tầm quan trọng của các cuộc họp nhằm trao đổi, thảo luận giữa ban của ông với những ban khác như ban kinh doanh, ban bán hàng và marketing, đó là điều mà chúng tôi luôn tìm cách khuyến khích.

Tôi hiểu lý do tại sao nền công nghiệp Nhật Bản có được những tiến bộ như hiện nay. Đó là vì các công ty luôn luôn cho rằng họ vẫn còn lạc hậu, nên họ cử người đến các trường học hỏi thêm kỹ thuật, trả tiền hậu hĩ cho việc chuyển giao công nghệ từ nước ngoài. Tuy vậy, những kiến thức thu nhận được từ nhà trường chỉ trở nên thực sự có ích khi bạn biết thêm thắt vào đó, biến nó thành của bạn, và thực hành nó theo cách của bạn. Thử thách đối với không chỉ công ty của chúng tôi mà đối với tất cả các công ty là làm sao quản lý tốt được các công nghệ mới, ứng dụng được những bước phát triển mới và tạo ra được những sản phẩm mới. Chúng tôi cần rất nhiều ý tưởng mới lạ. Chúng tôi cần phải tập hợp mọi kỹ thuật, công nghệ của chúng tôi để tạo nên những hệ thống hoàn chỉnh rất cần thiết trong tương lai. Điều đó có nghĩa là phải thay đổi.

Khi bắt đầu xây dựng công ty, chúng tôi mới chỉ có một bộ phận chế tạo bóng bán dẫn, một bộ phận chế tạo máy ghi âm và một bộ phận khác chế tạo radio. Về lâu dài thì không thể sắp đặt tổ chức như thế được. Chúng tôi sẽ tìm mọi cách tập trung tiềm năng của mình về thiết kế và xây dựng, và sử dụng nó như một hệ thống thống nhất. Hiện nay, chúng tôi đã bắt đầu thực hiện kế hoạch đó. Quan điểm mà hầu hết các công ty, trong đó có công ty của chúng tôi, vẫn sử dụng cho đến nay vẫn còn đúng, chừng nào mọi người còn cảm thấy hài lòng, và chừng nào mỗi ban trong công ty còn duy trì được địa vị của mình trong sự cân bằng của cả công ty. Nhưng trong tương lai, cần phải linh hoạt hơn rất nhiều và những thế mạnh kỹ thuật của một bộ phận này trong công ty sẽ phải được khai thác ở tất cả những bộ phận khác nữa. Hiểu rõ cách khai thác hiệu quả nhất những kỹ sư mà bạn có trong tay sẽ là một sự thử nghiệm xem liệu công ty có thành công hay không trong giai đoạn tới. Một vài đối thủ cạnh tranh với chúng tôi sẽ gặp khó khăn ngay từ bây giờ. Họ sẽ nhận ra rằng cần phải đưa những phòng ban lẻ tẻ của họ vào một thể

thống nhất, nhưng họ sẽ phải tính toán xem sẽ làm thế nào. Quản lý công nghệ sẽ là chìa khóa mở ra cánh cửa dẫn tới thành công cho các công ty ở bất cứ nơi đâu trên thế giới trong những năm tới.

Chúng tôi thực sự đã có trong tay những kỹ thuật công nghệ tiên tiến. Tại công ty Sony, hàng tháng đều có cuộc họp giữa tất cả các giám đốc điều hành và các trưởng bộ phận để nghe báo cáo về tình hình nghiên cứu và phát triển. Trong mỗi cuộc họp như thế, chúng tôi nhận được 5 đến 6 bản báo cáo cập nhật tình hình nghiên cứu tại những lĩnh vực quan trọng của công ty. Một nhóm các nhà nghiên cứu được chỉ định tiến hành dự án phải báo cáo cho chúng tôi về đề tài dự án, ngân sách, chi phí, lịch trình dự án, thời gian phát triển thực tế, và dự liệu toàn bộ khoảng thời gian từ khi bắt đầu đến khi kết thúc dự án. Khi họ gần kết thúc dự án, đôi khi họ sẽ cho chúng tôi xem máy móc hoặc thiết bị. Nếu họ báo cáo về một kiểu đầu ghi kỹ thuật số mới, nói tóm lại là về một điều gì đó thực sự tối mật, chúng tôi sẽ quan tâm tới bản báo cáo đó, và rồi tiến hành giải tán nhóm nghiên cứu, và ban điều hành của chúng tôi sẽ có một cuộc thảo luận tìm hiểu xem liệu việc nghiên cứu này có khả năng sinh lời trong tương lai hay không. Chúng tôi đã nghe một số bản báo cáo vẽ ra những bước phát triển tuyệt vời, nhưng sau khi bàn luận kỹ, chúng tôi thấy những công trình đó không khả thi và không sinh lời, và đã phải quyết định hoãn việc thi hành. Như thế, nhiều khi chúng tôi đã phải chi những khoản tiền khá lớn trước khi đi đến quyết định hoãn hoặc huỷ bỏ công trình nghiên cứu đã đề ra. Nhưng dù sao, thế vẫn còn tốt hơn là cứ tiếp tục một công trình không khả thi và tiêu tốn thêm tiền bạc một cách vô ích. Lý do mà chúng tôi muốn nhấn mạnh ở đây là các khoản chi phí cho nghiên cứu và phát triển đã làm giảm nguồn lợi nhuận của công ty, vì thế, khi thấy một công trình nghiên cứu không thể thực hiện được thì tất yếu phải hoãn bỏ. Không có căn cứ nào có thể chứng minh cho sự cần thiết phải tiếp tục công trình đó. Nhận thức được lúc nào nên ngừng hoặc tiếp tục công trình chính là chìa khóa mở đường tới thắng lợi.

Giờ đây, chúng tôi đã thiết lập được rất nhiều bộ phận. Nhưng từ vài năm trở lại đây, tôi nhận thấy là chúng tôi tiến hành khá nhiều công việc trùng lặp với nhau, thậm chí có một vài công việc đã được thực hiện bí mật ở bộ phận này mà bộ phận khác không biết để tận dụng kết quả công việc ấy. Vì thế, hàng tháng chúng tôi phải tiến hành hội nghị chuyên đề về kỹ thuật công

nghệ. Tại hội nghị, các trưởng bộ phận và các cán bộ nghiên cứu có thể bàn bạc, thảo luận các vấn đề có liên quan đến công việc của họ.

Tuy nhiên, điều quan trọng hơn cả là chúng tôi cũng đã chỉnh đốn lại cơ cấu lãnh đạo cao nhất để biến nó thành bộ phận chỉ đạo việc phối hợp kế hoạch. Bộ phận này sẽ báo cáo cho ban chấp hành cùng với các cán bộ kế hoạch của công ty và kế toán.

Tôi nhận thấy rằng, trong hệ thống cũ, bộ phận kế toán thường chậm được thông tin về việc liệu các công trình của công ty có tiến triển tốt hay không, và bộ phận kế hoạch cũng vậy. Trong khi đó thì họ lại phải biết rõ những gì đã phải chi cho nghiên cứu và phát triển lúc ban đầu và những công trình nào đã được tiến hành nghiên cứu. Những chi phí cho nghiên cứu như thế là rất tốn kém. Nói chung, chúng tôi không phải là một viện nghiên cứu, vì thế khi quyết định tiến hành và phát triển công việc nào, những người thực hiện cần phải biết ngay từ đầu mục đích của công việc ấy. Điều này cũng không cản trở việc nghiên cứu cơ bản trong công ty. Chúng tôi khuyến khích mọi người tham gia rộng rãi vào lĩnh vực này, tìm tòi và đưa ra các ý tưởng. Có thể đưa ra một ví dụ, chúng tôi sử dụng một thứ vật liệu mới ngoại nhập cho đầu ghi Video 8, vật liệu đó được các nhà luyện kim thuộc trung tâm nghiên cứu của công ty phát triển thêm. Thực ra thì chưa có dự án nghiên cứu Video 8 khi chúng tôi cho tìm kiếm loại vật liệu mới này, nhưng chúng tôi vẫn biết việc ghi hình ở mật độ cao là một lĩnh vực quan trọng nên sau đó đã cho phép tiến hành thực thi dự án này. Đồng thời, mặc dù lúc ấy chúng tôi chưa hề có ý tưởng về cỡ máy 8 ly, nhưng chúng tôi biết là cần phải nghiên cứu chế tạo các loại đầu ghi mới. Điều đó có nghĩa là cần phải có các loại vật liệu mới dùng cho việc chế tạo các đầu ghi mới, do đó các công trình nghiên cứu đã được tiến hành hầu như trong cùng một thời điểm.

Nhưng có một vài công trình như màn hình plasma có độ phân giải cao do một trong những nhà nghiên cứu của công ty tiến hành đã phải xếp lại. Trường hợp này, như tôi đã có dịp nói trước đây, chúng tôi đã đầu tư vốn kinh doanh vào một công trình mà chính nhà nghiên cứu đã quyết định phải tiến hành ở bên ngoài công ty Sony. Một ngày nào đó, chúng tôi và những người khác có thể thu lợi nhuận từ công trình này, nhưng giờ thì tôi khó có thể chứng minh tính đúng đắn của việc tiếp tục đầu tư vào việc nghiên cứu này.

4.

Hàng năm, chúng tôi có tổ chức một hội chợ kỹ thuật công nghệ, gọi là Hội nghị trao đổi kỹ thuật công nghệ. Tại hội chợ này, toàn bộ các phòng ban của công ty và các nhóm chuyên trách các công trình nghiên cứu đều có những gian hàng trưng bày riêng của họ, giống như ở một phòng trưng bày thương mại. Chỉ có những nhân viên của tập đoàn Sony mới được phép vào hội chợ này và giấy mời được kiểm tra khá nghiêm ngặt. Năm ngoái, 6000 nhân viên tập đoàn Sony ở Nhật và hải ngoại đã thăm các gian trưng bày. Ở đây, họ có thể thấy rõ tình hình nghiên cứu, phát triển của công ty và thường là họ tìm thấy những vật phẩm có thể sử dụng được cho chính công việc của họ. Chúng tôi cho trưng bày ở đó các thiết bị xử lý cũng như các loại vật liệu và thể hiện chúng ở góc độ nghiên cứu. Kỹ sư và kỹ thuật viên túc trực ở đó, sẵn sàng trả lời các câu hỏi mà người xem đặt ra. Đôi khi khách đến thăm hội chợ còn để lại danh thiếp, nhận các cuốn catalogue và có các cuộc hẹn với người của công ty để trao đổi về các thông tin họ quan tâm, chẳng khác gì tại các phòng trưng bày thương mại.

Hội nghị trao đổi kỹ thuật công nghệ đã giúp chúng tôi tránh được lãng phí kỹ thuật và thật khó để nói hết được lợi ích to lớn mà nó mang lại. Qua đó, chúng tôi rút được kinh nghiệm là phải theo dõi sát sao mọi công trình nghiên cứu- phát triển và hết sức tránh mọi sự trùng lặp có thể có trong khi điều hành công việc này, trừ trường hợp chúng tôi thấy thật cần thiết phải thử nghiệm tới lần thứ hai để giải quyết vấn đề, và tới lần này, chúng tôi có thể cấp vốn một cách có hiệu quả hơn trước. Sẽ rất tốt nếu như những mục tiêu tương lai được đặt ra rõ ràng và đơn giản, như làm thế nào để chế tạo ra một loại đầu video mới chẳng hạn. Nhưng khi bắt tay vào việc thì vấn đề đặt ra là làm sao để chế tạo được những loại máy mới ấy, thậm chí ngay cả khi chúng tôi đã bắt đầu những công đoạn đầu tiên với ý nghĩ rằng loại máy sắp ra đời này sẽ là cái tốt nhất, thì chúng tôi vẫn có thể mắc sai lầm, vì thực sự là chúng tôi chưa bao giờ nhìn thấy loại máy đó. Đối với các công ty máy tính cũng thế, họ luôn gặp phải những vẫn đề kiểu này. Khi bạn thiết kế một máy tính, bạn không thể chỉ đơn giản tính đến việc chế tạo một loại máy móc có tính năng sử dụng hạn chế và không phục vụ thiết thực cho cuộc sống con người. Như tôi đã nói ở trên, trong một tương lai không xa, máy tính sẽ được nối thẳng vào những hệ thống thông tin rộng lớn hơn, vào các hệ thống bảo đảm an ninh cho gia đình, dự báo thời tiết, công việc tài chính, mua bán v.v... Nếu chỉ tính đến việc sản xuất, chế tạo những dụng cụ, máy móc rời rạc như thế thì không thể phục vụ tốt cho công việc kinh doanh của công ty; muốn làm ăn thắng lợi, lẽ tất nhiên là công ty phải đi vào sản xuất được những hệ thống hoàn chỉnh. Trong tương lai,

chúng tôi sẽ không thể chỉ tiến hành kinh doanh theo cách chúng tôi vẫn làm với ý nghĩ là đang làm ra những sản phẩm mà tự bản thân nó đã rất hữu ích như đầu video và máy ghi âm. Chúng tôi cũng đã chế tạo ra những sản phẩm với niềm tin là người tiêu dùng sẽ thấy có ích và cần thiết, mà sự thực đã là như vậy, và chúng tôi cũng tin rằng mọi người sẽ thực sự khám phá được nhu cầu của họ đối với những sản phẩm của chúng tôi. Dù thế, những ý nghĩ này vẫn chưa đủ cho tương lai, nó cần phải được mở rộng hơn nữa.

Tôi mong chờ một ngày gần đây được thấy tất cả những thông tin về bằng phát minh, sáng chế trên toàn thế giới tập trung trong một ngân hàng dữ liệu. Hiện nay, mỗi công ty vẫn có nhiệm vụ nặng nề là phải theo dõi mọi thông tin về các bằng phát minh, sáng chế của các công ty khác. Họ đưa các thông tin nhận được vào đĩa quang và luôn luôn phải cập nhật những thông tin này. Sẽ là một thuận lợi lớn đối với các công ty ở bất kỳ nơi nào trên thế giới nếu họ có thể tiếp cận với hệ thống thông tin thế giới, và như thế, các bằng sáng chế mới đều có thể được chuyển thẳng tới người nào quan tâm đến nó.

Thật khó có thể dự đoán được chiều hướng phát triển của hệ thống thông tin vào cuối thế kỷ này. Nhưng rõ ràng là hệ thống thông tin mà chúng ta đang bắt đầu xây dựng, bao gồm vô tuyến truyền hình, máy vi tính, và các phương tiện truyền thông khác, sẽ trở thành những thứ đồ dùng thông thường tại gia đình. Hiện nay, chúng ta đang ở giữa thời đại cách mạng văn hóa - xã hội. Có thể việc gây ấn tượng với người tiêu dùng sẽ ngày càng trở nên khó khăn hơn, bởi hiện nay, mặc dù việc người ta có thể cầm lấy điện thoại và quay số để liên lạc trực tiếp với bất kỳ nơi nào trên thế giới đang còn là một điều kỳ diệu với thế hệ chúng tôi, nhưng đối với thế hệ trẻ, họ coi đó là một điều bình thường.

Ông Makoto Kikuchi, giám đốc phụ trách các phòng thí nghiệm nghiên cứu của Sony, nói rằng sáng chế ra thiết bị vi điện tử mở đầu cho điện tử hiện đại thực sự là một cuộc cách mạng công nghệ. Những bước tiến triển từ thiết bị vi điện tử đến tổ hợp quy mô rất lớn (VLSI) ngày nay là con đường tất yếu mà cuộc cách mạng công nghệ phải trải qua. Đã đến lúc cần có một bước đột phá thứ hai về điện tử và đó cũng là điều mà chúng tôi đang bận tâm suy nghĩ. Vậy cái gì sẽ tiếp theo sau tổ hợp quy mô rất lớn (VLSI) này, và chúng tôi sẽ đi vào thế hệ thiết bị mới này ra sao đây để nó có thể giữ cho chúng ta cùng tồn tại? Tổ hợp quy mô lớn rất hấp dẫn đối với chúng tôi. Là những nhà vật lý, chúng tôi hiểu là có một giới hạn nhất định cho mọi cuộc thăm dò, tìm

kiếm về mặt kỹ thuật, công nghệ, mặc dù chúng tôi hiện đang có trong tay công nghệ mới để chế tạo mạch tích hợp và các loại linh kiện khác, và hiện đang bán các loại thiết bị để sản xuất ra các sản phẩm trên và hơn nữa, còn cung cấp cũng như cho phép các công ty khác sử dụng công nghệ của công ty chúng tôi. Tôi đã nói ở trên, chúng tôi đã tìm thấy một phương pháp mới chế tạo tinh thể đơn silic có chất lượng rất cao và trông chờ đạt được những kết quả tốt hơn nữa khi mang thử nghiệm loại tinh thể này trong tình trạng không có trọng lượng trên chuyến bay vũ trụ trong tương lai. Chúng tôi đã đạt được những kết quả khả quan về mạch tích hợp và có người còn cho rằng chúng tôi có thể đạt tới đỉnh cao trong việc phát triển lĩnh vực này. Khi chế tạo các thiết bị này, chúng tôi sử dụng kỹ thuật khắc a-xít bảng mạch bằng thuật in đá, thuật in ảnh li tô, thuật in ảnh li tô làn sóng và thuật in ảnh li tô bằng chùm điện tử. Chúng tôi đã làm được các bảng mạch thu nhỏ tối đa. Vậy bước tiếp theo chúng tôi nên làm gì? Chúng tôi cần phải bọc trên tấm silic nguyên chất bao nhiêu nữa cho vừa ?

Ông Kikuchi tin rằng mạch tích hợp thế hệ mới phải là một thứ gì đó được mở rộng hoặc phát triển hơn nhiều so với những gì chúng tôi hiện có. Ông cho rằng cần phải tiến một bước lớn: sắp xếp thiết bị thành từng lớp, làm cho lớp thứ nhất có tính bắt sáng và chuyển lớp thứ hai thành một vật có khả năng truyền tín hiệu giống như mắt người truyền hình ảnh cho bộ óc; lớp sau đó chứa đựng một thứ mạch lô gíc nào đó và lớp sau cùng chứa đựng đặc tuyến mẫu. Nói cách khác, thiết bị mới này không khác gì một bộ óc đơn giản. Ông Kikuchi còn nói: “Loại tổ hợp quy mô rất lớn VLSL mà chúng ta hiện có sẽ trở nên quá thô sơ đối với những việc mà chúng ta phải làm trong tương lai”.

Ông đặc biệt bị cuốn hút bởi sáng kiến về chíp điện tử và công việc về điện tử học phân tử. Ông đã đi được một nửa bước theo hướng này với sự thúc đẩy của một nghiên cứu của Hải quân Mỹ. Ông bị kích thích bởi những khả năng to lớn mà phát minh về hiệu ứng đổi màu theo ánh sáng có thể mang lại. Nếu ta lấy một phân tử hữu cơ trong suốt, không màu đưa vào dưới tia cực tím mà mắt thường không thể nhìn thấy được, những lượng tử ánh sáng của tia cực tím này sẽ đẩy bật một trong những electron của phân tử, và khi đó, phân tử này sẽ có màu xanh. Khi chiếu ánh sáng mắt thường nhìn thấy được vào phân tử, nó sẽ mất đi màu xanh và quay trở về trạng thái thông thường. Như thế, ta sẽ có một bộ nhớ cơ bản hai trạng thái (mở hoặc tắt). Đó chính là kỹ thuật điện tử cơ bản.

Kikuchi cho rằng công nghệ hiện tại chỉ có thể còn được sử dụng tốt trong khoảng 10 năm tới, cho nên ông ta đang xúc tiến công việc trong rất nhiều lĩnh vực để có thể sẵn sàng đối phó với những gì cần thiết sau này. Ông luôn lo lắng là sẽ không có nhiều nhà khoa học quan tâm đến lĩnh vực nghiên cứu cơ bản. Nhưng tôi và ông vẫn rất lạc quan. Một trong những lý do khiến chúng tôi lạc quan là các bài báo có thể dùng để tham khảo đăng trên tạp chí Vật lý Ứng dụng đã tăng lên khá nhanh, từ 2 - 3% trong những năm 1960 nay đã là 30%. Ông tỏ ý bi quan là mặc dù Nhật Bản đã có những đóng góp quan trọng trong công nghệ xử lý như kỹ thuật khắc a-xít khô, tia la-ze... nhưng khi mở ra những lĩnh vực hoàn toàn mới thì các nhà khoa học Nhật Bản vẫn phải cố gắng để theo kịp trào lưu tiến bộ kỹ thuật trên thế giới. Tôi không hoàn toàn đồng ý với ý kiến này của Kikuchi. Mặc dù chúng tôi rất tự hào đã được tặng một giải thưởng Nobel về Vật lý cho thành tích của những phòng thí nghiệm thuộc tập đoàn Sony, nhưng tính chung cả nước Nhật Bản mới chỉ có 3 lần được giải thưởng này trong lĩnh Vật lý mà thôi. Dù thế nào đi nữa thì chúng tôi đã rất thành công và sáng tạo khi biến các ý tưởng thành hiện thực.

Nhiều năm trước đây, chúng tôi tổ chức một Hội nghị khoa học quốc tế định kỳ tại phòng thí nghiệm ở Atsugi gần Yokohama. Các đại biểu đến từ nước Anh trình bày một ý tưởng mang tính lý thuyết về chế tạo máy quay video kỹ thuật số. Và đến Hội nghị được tổ chức chỉ sáu tháng sau đó, một kỹ sư của tập đoàn Sony làm việc tại phòng thí nghiệm Atsugi đã đưa ra một mô hình hoạt động theo thiết kế của người Anh. Các đồng nghiệp quốc tế tỏ ra rất ngạc nhiên. Một người nói: “Ở nước Anh không hề có chuyện như vậy, chúng tôi có thể phải mất tới 10 năm để làm được một điều tương tự”. Kikuchi cho biết ngay cả ở phòng thí nghiệm Bell, khi người ta có một sáng kiến, trước hết người ta thử nghiệm trên máy tính đã. Ở Nhật Bản, phản ứng thông thường của các nhà nghiên cứu nếu cảm thấy một ý kiến có vẻ được là câu nói: “Hãy thử làm một cái để xem nó hoạt động như thế nào!”

Loại công nghệ sẽ được sử dụng để giúp cho con người tồn tại trên thế giới lại không nằm toàn bộ trong tay các nhà khoa học và các kỹ sư, nhưng chúng tôi có nhiều khả năng phát triển công nghệ này. Chúng tôi đã chứng minh được điều ấy trong thời kỳ khủng hoảng dầu lửa. Từ bao nhiêu năm nay, dầu lửa luôn luôn là một cơn khát đối với nước Nhật. Tôi đã có lần mường tượng đến việc cần phải xây dựng một đội tàu chở dầu khổng lồ nối nước Nhật với vịnh Ba Tư. Tôi đã từng ngồi trên trực thăng nhìn xuống xưởng đóng tàu Nagoya, nơi người ta đang xây

dựng một xưởng đóng tàu chở dầu cực lớn, trọng tải 1 triệu tấn. Một xưởng đóng tàu khác chuyên đóng các tàu trọng tải 1 triệu tấn cũng đã được xây dựng tại cảng Nagasaki. Người ta dự đoán là với đà phát triển như vậy, các giếng dầu sẽ bị hút cạn ngay trong thế hệ chúng ta. Nhưng trước khi chiếc tàu chở dầu khổng lồ được đóng xong thì đã diễn ra việc cấm vận dầu lửa, mọi sự đều thay đổi và như tôi đã nói ở trên, lệnh cấm vận này cũng là một cơ hội cho chúng tôi. Bởi vì chúng tôi đã học được cách tự bảo tồn, đã vượt qua được cuộc khủng hoảng dầu lửa, thịnh vượng hơn, và còn biết làm thế nào để tiến lên trong tình trạng khan hiếm dầu lửa hơn trước.

Chúng tôi hiện đang sử dụng nhiên liệu hạt nhân để sản xuất khoảng 26% tổng số năng lượng điện cần dùng của nước Nhật. Tỷ lệ này nhỏ hơn nhiều so với ở Pháp nhưng lại lớn hơn so với ở Mỹ. Chúng tôi vẫn sản xuất năng lượng hạt nhân mặc dù ai nấy đều biết đến tình trạng "dị ứng hạt nhân" ở Nhật, và dễ hiểu nỗi khiếp hãi của nhân dân Nhật đối với thứ năng lượng phi thường này, khi nó đã từng phá huỷ hoàn toàn hai trong số những thành phố lớn của chúng tôi cùng với hàng trăm ngàn người trong chớp mắt. Nước Nhật có ba nguyên tắc phi hạt nhân: không sản xuất, tàng trữ, hoặc sử dụng vũ khí hạt nhân. Chúng tôi có đóng một loại tàu thuỷ chạy bằng năng lượng nguyên tử nhưng đó lại là một thất bại về thương mại nên đã không sử dụng nó nữa. Trước đây, các tàu chiến Mỹ chạy bằng năng lượng nguyên tử khi ghé thăm hải cảng Nhật Bản thường bị nhân dân biểu tình phản đối. Ngày nay, sự phản đối của nhân dân vẫn còn, tuy không còn gay gắt như trước và rất ít xảy ra bạo động. Ngay cả sau khi xảy ra tai nạn ở Chernobyl, Liên Xô, mọi người vẫn khẳng định việc sử dụng năng lượng hạt nhân vào những mục đích hòa bình vẫn là một điều hết sức hữu ích và cần thiết. Khi các nhà máy điện nguyên tử được xây dựng ở Nhật Bản, người ta đã la ó, phản đối nhưng cuối cùng các nhà máy đó vẫn được hoàn thành vì mọi người đều hiểu rằng, năng lượng này rất cần thiết cho cuộc sống và đóng góp vào sự tồn tại của chính nhân dân Nhật Bản.

Năm 1985, tôi đã có mặt tại buổi biểu diễn nhạc rock từ thiện tổ chức tại Nhật Bản, tôi đã kêu gọi trợ giúp cho những người dân đang bị chết đói ở châu Phi. Không chỉ ở châu lục này mà còn ở nhiều nơi khác trên trái đất, vẫn còn những người đang bị thiếu ăn và chết đói. Tuy nhiên, tôi biết có một thứ công nghệ có khả năng nuôi sống con người. Tại Triển lãm Khoa học 1985, người ta đã trưng bày một cây cà chua có tới hơn 20.000 quả. Cây này mọc từ một hạt giống duy

nhất và chỉ cần rất ít nước trong suốt quá trình sinh trưởng. Cây được nuôi bằng những chất dinh dưỡng đặc biệt được tái tạo trong một vòng khép kín gọi là “Hyponica”.

Tôi không nghĩ rằng cả thế giới này có thể sống được chỉ bằng cà chua, nhưng cũng giống như nhiều cuộc triển lãm mà tôi đã từng thấy, cuộc triển lãm này cho thấy người ta có thể làm được nhiều điều kỳ diệu nếu như họ thực sự quan tâm bỏ công sức ra. Nếu chúng ta tìm biện pháp để giải quyết nhu cầu lương thực cho cả thế giới, chúng ta có thể còn vấp phải vấn đề dân số cũng như vấn đề nhà ở, và những vấn đề này lại dẫn tới nhu cầu về lương thực. Tuy nhiên, tôi khá lạc quan rằng kỹ thuật công nghệ sẽ giúp chúng ta giải quyết được mọi vấn đề.

Một số người nói rằng đây chính là xã hội hậu công nghiệp, và có người còn dự đoán rằng chúng ta không thể đạt được thêm một cải tiến công nghệ nào, rằng chúng ta sẽ phải sống một cuộc sống thu nhỏ và ít đòi hỏi hơn về vật chất cũng như đồ dùng xa xỉ. Tôi không tin điều đó. Dự đoán của tôi là chúng ta có thể sống thoải mái trong khi sử dụng ít năng lượng hơn, ít vật liệu cũ, ít tài nguyên hơn nhưng tái chế nhiều hơn và sẽ có đủ các đồ dùng cần thiết cho một cuộc sống sung túc hơn bao giờ hết. Nhiều người trên thế giới, đặc biệt là người Mỹ sẽ phải học và hiểu rõ ý nghĩa của từ mottainai. Dần dần, từng bước một, năm này qua năm khác, chúng ta cần phải học cách sử dụng các nguồn tài nguyên thật tiết kiệm và hiệu quả. Chúng ta cần phải tái chế các nguyên vật liệu nhiều hơn nữa. Còn vấn đề gia tăng dân số sẽ là một thách thức với tất cả mọi người, vì số dân tăng thêm đó cũng cần phải được nuôi dưỡng, được ăn mặc và học hành. Khi mức sống của con người tăng lên thì dân số có xu hướng chững lại, mọi người có lối sống khác nhau, có sở thích và thị hiếu khác nhau và phát triển những kỹ thuật công nghệ riêng thích hợp để tồn tại.

Ở Mỹ và châu Âu, các hãng chế tạo thép hay sản xuất máy tính và ô tô cứ định kỳ lại than phiền là họ không thể cạnh tranh nổi với kỹ thuật công nghệ của các công ty nước ngoài và lấy đó làm cớ để giãn thợ hoặc thậm chí sa thải nhân viên. Tôi đã giải thích tại sao các công ty Nhật Bản luôn tìm cách để tránh việc sa thải bất cứ nhân viên nào và thay vào đó là khuyến khích họ giúp công ty vượt qua khó khăn. Khi kỹ thuật điện tử bắt đầu nhường bước cho kỹ thuật số, chúng tôi sa thải những kỹ sư điện tử và cũng không đăng quảng cáo tuyển dụng kỹ sư chuyên về kỹ thuật số. Chính những kỹ sư của chúng tôi đã hào hứng học hỏi kỹ thuật mới. Và điều đó là bắt buộc để có thể tồn tại. Đối với người Nhật Bản chúng tôi, học hỏi kỹ thuật công nghệ mới là một

lối sống, và những người khác cũng sẽ phải làm như vậy. Sẽ không ai muốn và cũng không thể cứ bám lấy quá khứ mãi được.

NHẬT BẢN VỚI THẾ GIỚI

Bạn và thù

1.

Quan hệ giữa Nhật Bản với thế giới nhiều khi rất căng thẳng. Không có gì ngạc nhiên khi ngày nay nước Mỹ và khối cộng đồng châu Âu đang bị cuốn vào vòng xoáy thương mại với Nhật Bản. Tôi nghĩ chúng ta nên lấy làm mừng là các vấn đề của đất nước ta chưa bị chính trị hóa sâu sắc đến nỗi chúng ta không thể ngồi vào bàn hội nghị và thảo luận những vấn đề đó một cách có lý trí được. Nhưng tình hình này chẳng khác gì một căn bệnh mãn tính. Do vậy, chúng ta cần phải tìm ra một giải pháp để khắc phục. Một điều rõ ràng là Mỹ và Nhật Bản đang chia sẻ hơn 80 tỷ đô la kim ngạch thương mại, chiếm tới hơn 30% tổng số hàng hóa và dịch vụ trên thế giới. Do đó, tất yếu cả hai nước sẽ có những vấn đề cần được giải quyết do quy mô và sự đa dạng của nền thương mại hai nước tạo ra.

Thật dễ dàng để đổ lỗi cho người khác hơn là tự soi vào lỗi lầm của chính mình. Điều này luôn đúng đối với cả hai nước.

Chúng tôi có suy nghĩ khác nhau và cả cách nhìn nhận các vấn đề đang gây ra những mâu thuẫn bất tận giữa hai cường quốc này nhiều khi cũng rất khác nhau. Dĩ nhiên là còn tồn tại những sự khác biệt quan trọng giữa hai chế độ. Những phương thức mang tính truyền thống, dù đúng hay sai, đều vẫn đang tồn tại ở cả hai nước. Có những vấn đề không liên quan tới chủng tộc, văn hóa, lịch sử hay truyền thống nhưng lại có liên quan đến thái độ của con người. Đó cũng là điều dễ hiểu.

Trước khi Ronald Reagan nhậm chức tổng thống Mỹ, một trong những cố vấn của ông đến thăm Nhật Bản để tìm hiểu nhằm đề ra chính sách của Reagan đối với châu Á, đặc biệt là chính sách quốc phòng. Ông này đã nói chuyện với một vài nhân vật lãnh đạo Nhật Bản và trong một cuộc hội đàm với một chuyên gia kinh tế ở Tokyo, ông đã gắn các vấn đề thương mại với quốc phòng và cho rằng Nhật Bản nên chế tạo một số tàu chiến và có thể cho thuê hoặc tặng hẳn cho hải quân Hoa Kỳ. Vị chuyên gia đó trả lời viên cố vấn Mỹ rằng việc này khó có thể thực hiện được vì

điều 9 trong Hiến pháp Nhật ghi rõ nước Nhật từ bỏ chiến tranh và không cho phép bất kỳ ai duy trì tiềm lực chiến tranh hoặc xuất khẩu nó. Viên cố vấn của Reagan nói: “Được rồi, vậy thì hãy sửa đổi lại Hiến pháp”.

Nói thì rất dễ nhưng làm thì lại rất khó, đặc biệt là đối với một nước dân chủ như Nhật Bản hay thậm chí là Mỹ. (Thực ra, người Mỹ khi viết bản Hiến pháp của Nhật mong rằng sau khi quân đội Mỹ hết thời hạn chiếm đóng nước Nhật, nước này sẽ tự viết một bản Hiến pháp của chính họ, nhưng bản Hiến pháp hiện có đã ăn sâu vào trí óc người Nhật đến mức, họ thường nhìn nhận với con mắt ngờ vực mọi cuộc trao đổi về thay đổi Hiến pháp, vì họ sợ rằng bất cứ một thay đổi nào cũng có thể đưa đất nước trở về những ngày tồi tệ trước đây dưới sự cầm quyền của giới quân phiệt Nhật. Tôi nghĩ đây là một sự thiển cận của các chính khách Nhật Bản, những người này cần phải có sự can đảm thay đổi những gì cần thiết. Hơn nữa, bản Hiến pháp lại không phải do người Nhật viết).

Người Mỹ và người châu Âu hình như không nghĩ rằng ý kiến của họ về cách thức hoạt động của các hệ thống tiền tệ và thương mại ở thời điểm hiện tại cũng như trong tương lai cần phải được toàn thế giới công nhận, nhất là trong thế giới kinh doanh, và hơn nữa, họ còn tin rằng họ đã hoạch định ra những hệ thống này thì tất yếu các quy tắc và luật lệ họ đặt ra không bao giờ cần sửa đổi. Các hệ thống này cho tới nay đã phục vụ tốt cho ý đồ của họ và như thế không cần thiết phải thay đổi nữa. Ngoài ra, một số nhà kinh doanh Mỹ và châu Âu còn coi người Nhật là những người mới nhập cuộc, chưa có kinh nghiệm, cần phải học tập thêm nhiều mới có thể đạt được trình độ quốc tế. Điều mà họ không muốn công nhận là chúng tôi không những đang ở cùng trường với họ, mà còn học trong cùng một khoa với họ.

Cơ quan hoạch định kế hoạch kinh tế Nhật Bản gần đây đã nghiên cứu tỉ mỉ, kỹ lưỡng các chiều hướng kinh tế quan trọng cho đến năm 2000. Theo tính toán của cơ quan này, Mỹ sẽ tiếp tục dẫn đầu thế giới và sẽ chiếm 19,6% tổng sản phẩm quốc dân của thế giới. Liên Xô sẽ đóng góp 12,5% và Nhật Bản sẽ là nước đứng hàng thứ ba với 11,9%. Tây Đức sẽ là nước đứng hàng thứ tư với 5,9% và sau đó là Trung Quốc với 5,3%. Pháp chiếm 4,3% và Anh 2,9%. Bản đồ kinh tế thế giới đã có những thay đổi lớn kể từ năm 1960 khi Mỹ chiếm 33,4% tổng sản phẩm thế giới và Liên Xô 15% trong khi Nhật Bản mới chỉ đạt được 1,8%. Nhưng ngày nay, Mỹ đã bị tụt xuống còn 22,4% và ngược lại Nhật Bản đã tăng lên 10,1%. Điều này rõ ràng cho thấy là thành tích

công nghiệp hóa cũng như sức mạnh kinh tế của Nhật không thể không được coi trọng trong hệ thống thương mại thế giới và rất đáng để các dân tộc tìm hiểu xem Nhật Bản đang có ý định làm gì và lắng nghe những ý kiến của họ.

Trong một thế giới đang có những biến chuyển nhanh chóng và phụ thuộc lẫn nhau như ngày nay, chúng ta cần tìm kiếm mọi cách thức để hiểu biết nhau nhiều hơn; chúng ta phải nói chuyện, trao đổi ý kiến với nhau cũng như phải cố gắng thông cảm và hiểu biết lẫn nhau. Chúng ta có thể tranh luận và bàn cãi nhưng chúng ta phải coi trọng nhau, với mục đích học hỏi lẫn nhau nhằm tìm cách giải quyết nhưng vấn đề chung. Tôi hiểu rõ rằng người phương Tây khó có thể tin được một nước phương Đông đã đạt được tới những đỉnh cao kinh tế như vậy. Thật vậy, cho đến nay Nhật Bản là nước duy nhất đã đạt được trình độ này, nhưng những thành tích của nó không phải là ảo ảnh, cho nên hệ thống này cũng không thể nhanh chóng sụp đổ được. Nhật Bản sẽ mãi mãi nằm trong cộng đồng thế giới và đóng góp đáng kể vào phúc lợi của nhân dân thế giới. Vì thế, tôi đã bỏ rất nhiều thì giờ tham gia vào các hội thảo song phương và đa phương để cố tìm ra những biện pháp nhằm tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau.

Ở Nhật Bản, chúng tôi sống trong điều kiện mật độ dân số cao và chúng tôi hiểu là phải tạo cho các đối thủ cạnh tranh một sự tự do nhất định. Chúng tôi phải thỏa hiệp với nhau. Ý thức thỏa hiệp là một yếu tố chủ yếu của chế độ pháp luật của nước chúng tôi và cũng là cơ sở cho quan hệ giữa các nước. Chúng tôi hoàn toàn hiểu rõ là phải hy sinh một số nhu cầu riêng trong nhiều trường hợp. Ở Mỹ, theo như tôi biết, ý thức thỏa hiệp này rất hạn chế. Người Mỹ nói chung, hoặc ít nhất là những người tôi đã gặp trong vòng 40 năm qua, thường rất bảo thủ. Họ luôn khăng khăng rằng ý kiến hay cách làm của bản thân họ là đúng. Lịch sử chứng minh là họ rất giỏi trong nhiều lĩnh vực và thực ra, chúng tôi cũng đã học hỏi được rất nhiều từ nước Mỹ. Nhưng tôi nghĩ người Mỹ cũng nên học cách thỏa hiệp và nên lắng nghe nhiều hơn.

Ở Nhật Bản, người lãnh đạo thành công nhất trong kinh doanh không phải là người đưa ra những chỉ thị chi tiết cho người làm việc dưới quyền mình, mà chính là người đề ra phương châm, đường lối chung cho nhân viên, tạo cho họ ý thức tin tưởng vào bản thân và hỗ trợ họ làm tốt công việc. Với một người lãnh đạo như vậy, nhân viên sẽ làm việc hiệu quả hơn và đưa ra được nhiều ý tưởng mới.

Nếu như bạn tin rằng cách làm của mình luôn luôn là tốt nhất thì bạn chẳng bao giờ tiếp thu được ý kiến gì mới mẻ cả. Người Mỹ có chiều hướng cho rằng chế độ Mỹ là một khuôn mẫu chuẩn cho toàn thế giới thì tất nhiên họ không chịu lắng nghe và xem xét những gì đang xảy ra ở các nước khác. Khá nhiều công ty Mỹ, do đã nghiên cứu một cách nghiêm túc những phương pháp làm việc ở các nơi khác, đã nâng cao được năng suất và ổn định được lực lượng lao động bằng cách kết hợp những điều đã học được từ nước ngoài với những ý tưởng riêng của họ.

Khi hãng General Motors liên doanh với công ty Toyota Motor để chế tạo loại xe hơi nhỏ tại bang California, bản thỏa thuận đầu tiên được ký kết đã cho phép phía Nhật Bản được quyền điều khiển mọi hoạt động của nhà máy, từ đó hãng General Motors có thể học được cách quản lý của người Nhật và xem họ làm ăn như thế nào ở Mỹ. Đây là một cách làm khôn ngoan.

Thông thường, khi thấy có cái gì sai sót thì ta lại đổ lỗi cho người khác, rất ít khi tự soi vào bản thân mình. Tôi cho đây là một điều hoàn toàn tự nhiên. Trong thời kỳ mà người Mỹ than phiền rất nhiều về việc Nhật Bản đóng cửa thị trường thiết bị viễn thông, tôi có dịp được cùng họp với Bill Brock tại Hawai, ông này lúc đó là đại diện thương mại đặc biệt của Mỹ. Hai chúng tôi bắt đầu câu chuyện về vấn đề đó và ngay lập tức, ông nói: “Hiện nay đang có một sự mất cân đối rất lớn về mặt hàng thiết bị viễn thông. Phải nói Nhật Bản đã bán ở Mỹ một số lượng thiết bị viễn thông gấp 11 lần so với số hàng Mỹ bán cho Nhật Bản”.

Ông tỏ ra rất thất vọng về con số chênh lệch quá lớn đó và muốn biết: “Tại sao người Nhật lại không mua thiết bị của chúng tôi?”.

Năm 1985, thị trường thiết bị viễn thông ở Nhật Bản chưa thật sự mở cửa đối với các hãng sản xuất nước ngoài như thị trường Mỹ. Đó là thực tế. Nhưng tôi cảm giác thị trường Nhật cũng sắp sửa mở rộng cửa cho mặt hàng này vì tập đoàn độc quyền điện thoại quốc gia Nhật Bản đang trong quá trình tư nhân hóa. Tôi đã dự đoán đúng. Mặc dù còn tồn tại một vài vấn đề, Nhật Bản và Mỹ hiện là hai thị trường rộng mở nhất về thiết bị viễn thông trên thế giới. Thực vậy, xin đơn cử một thí dụ, Nhật Bản là nước duy nhất trên thế giới ngoài Mỹ mà ở đó, bạn có thể mua một máy điện thoại Mỹ để sử dụng tại nhà. Nhưng điều đáng buồn là hầu hết các máy điện thoại Mỹ hiện đang được chế tạo ở Singapore.

Nhưng tôi cũng phải thành thật nói với ông bạn Brock là loại thiết bị mà chúng ta đang bàn luận đây không phải là thứ đồ dùng của người dân thường, đó là thứ hàng dành riêng cho những chuyên gia về thiết bị công nghệ cao và họ rất thông thạo về lĩnh vực này. Họ chẳng bao giờ mua theo sở thích nhất thời, hoặc do bốc đồng hoặc bị hấp dẫn bởi hình thức bên ngoài hay giá rẻ.

Vậy nếu ông cho là thiết bị viễn thông của Mỹ là tốt và do đó người Nhật cần phải mua thì tại sao những người phụ trách viễn thông Mỹ lại không mua thiết bị của Mỹ mà lại cứ mua thiết bị Nhật? Ông nên hỏi ngay các công ty Mỹ chứ không nên đổ lỗi cho chúng tôi là đã bán quá nhiều sản phẩm ở Mỹ? Tôi còn nhắc nhở ông ta là người ta không thể bán được những gì mà người mua không thích.

Khi tôi giúp hãng General Motors tiến hành đầu tư lần đầu vào Nhật Bản, tôi nghĩ là hãng này tất sẽ sử dụng các đối tác người Nhật để bán xe GM tại Nhật Bản, thay vì chỉ sử dụng một đại lý duy nhất trên toàn nước Nhật như họ đã làm cho đến ngày nay. Nhưng ngược lại, họ lại đề nghị bên liên doanh Nhật Bản chế tạo các động cơ để gửi sang bán tại Mỹ và thậm chí họ còn yêu cầu gửi một chiếc xe hơi nhỏ sang Mỹ. Sau đó, họ lại muốn có một ngoại lệ ghi vào bản hiệp định tự nguyện hạn chế xuất khẩu mà các nhà chế tạo Nhật đã ký để giúp nền công nghiệp Mỹ và như thế, họ có thể mua nhiều xe của Nhật hơn. Ông Lee Iacocca của hãng Chrysler cũng đã làm như vậy mặc dù đã có một thời gian, ông này là một trong những người kêu gọi phải giảm mạnh việc Nhật Bản xuất hàng sang Mỹ (như mọi người đã thấy, loại xe hơi nhỏ model 1986 do hãng General Motors nhập vào Mỹ đã giành được tỷ lệ ưa chuộng cao nhất do mức tiêu thụ xăng thấp hơn so với bất kỳ xe hơi nào bán ở Mỹ).

Tôi nghĩ đây không phải là cách hay để nền công nghiệp Mỹ thúc đẩy khả năng cạnh tranh của mình và giải quyết vấn đề mất cân đối cán cân thương mại. Trong buổi nói chuyện tại Viện Công nghệ Massachusetts, tôi nêu rõ là nhà máy của Sony tại bang California sản xuất tới 85% tổng số máy ti vi của chúng tôi bán trên đất Mỹ, số còn lại là những loại máy cỡ nhỏ được gửi từ Nhật Bản. Và thậm chí chúng tôi còn xuất ống thu hình sản xuất tại Mỹ cho các nhà máy của chúng tôi ở Nhật Bản. Hàng chục công ty Nhật Bản hoạt động ở Mỹ để chế tạo xe hơi, xe tải và các loại phụ tùng ô tô, các loại nhạc cụ, máy công cụ, thiết bị điện tử, máy thu hình, khóa kéo, nước chấm đậu tương v.v... Đối với các công ty này, việc sản xuất ở Mỹ cũng phần nào đó giống như một sự thỏa hiệp. Chúng tôi đã phải hy sinh một phần lợi nhuận đối với những hàng hóa sản xuất tại Mỹ để

bán ở Mỹ so với hàng xuất khẩu từ Nhật Bản. Tất nhiên, chúng tôi có lợi thế giao hàng nhanh và một số lợi thế khác, nhưng các hãng Nhật Bản sản xuất tại Mỹ lại đóng góp khá nhiều cho nền công nghiệp Mỹ như: giảm số lượng hàng hóa nhập từ Nhật Bản, tạo thêm việc làm cho người Mỹ, chuyển giao công nghệ và thúc đẩy phát triển các hệ thống dịch vụ.

Đồng thời, các nhà máy sản xuất chất bán dẫn của Mỹ ở Nhật Bản lại gửi những khối lượng hàng lớn về Mỹ để cung cấp cho chính những công ty của họ (như hãng Texas Instruments và hãng Motorola chẳng hạn) hoặc để bán cho các công ty khác. Chính những chuyến hàng đó đã làm tăng thêm kim ngạch xuất khẩu của Nhật Bản và góp phần làm mất cân đối cán cân thương mại. Khoảng 1/3 tổng số sản phẩm các công ty Nhật Bản bán cho Mỹ là hàng công nghiệp do chính các công ty Mỹ đặt mua chứ không phải bán thẳng cho người tiêu dùng Mỹ. Trên thực tế, các con số của năm 1985 cho thấy 19 tỷ đô la hàng xuất khẩu, tức là khoảng 1/3 tổng hàng xuất khẩu của Nhật Bản sang Mỹ là những thiết bị và phụ tùng do các công ty Mỹ sản xuất tại Nhật Bản với nhãn hiệu Mỹ. Nhiều công ty thuộc khối Cộng đồng Kinh tế Châu Âu cũng có những thỏa thuận lớn với các công ty Nhật Bản để sản xuất thiết bị tại Nhật Bản và tất nhiên các chuyến hàng như thế đều được tính trong kim ngạch xuất khẩu chung của Nhật Bản. Đó là chưa kể đến nhiều công ty ở Tây Đức, Anh, Pháp, Bỉ và Hà Lan thường bán các sản phẩm do Nhật Bản sản xuất, chẳng hạn như máy photocopy, trên đất nước của họ nhưng lại dán nhãn hiệu của họ. Mỹ và Italia cũng có nhiều công ty bán máy công cụ của Nhật theo cách đó. Mỹ, Pháp, Anh và Tây Đức có khá nhiều công ty đứng tên đại lý bán trên thị trường nước họ những thiết bị xây dựng do Nhật Bản chế tạo. Ngoài ra còn có ba nhà chế tạo Rô bốt Mỹ đã xây dựng nhà máy sản xuất Rô bốt trên đất Nhật.

Tôi nghĩ cũng cần phải nói rõ một điều là, trái với nhận thức của mọi người, thực tế có hàng nghìn công ty Mỹ và châu Âu đang hoạt động kinh doanh trên đất Nhật. Chỉ riêng Phòng thương mại Mỹ có gần 600 công ty thành viên và 114 trong số 200 công ty lớn nhất thuộc danh sách Fortune 500 giữ cổ phần đa số tại các công ty chi nhánh Nhật Bản. Con số thống kê của Bộ Công thương quốc tế Nhật (MITI) cho thấy số lãi kinh doanh, tính theo phần trăm doanh thu của các Công ty ngoại quốc ở Nhật Bản luôn luôn cao hơn các công ty Nhật Bản thuộc cùng một ngành kinh doanh.

Theo tôi, nếu như các công ty nước ngoài gặp khó khăn trong cạnh tranh với Nhật Bản, nhiều khi cũng do việc kinh doanh của họ thất bại chứ chưa hẳn là do thành công của các công ty Nhật Bản. Do đó, người Mỹ hay châu Âu không nên oán trách người Nhật vì đã chế tạo ra những sản phẩm tốt và hấp dẫn. Tôi biết, đã có một thời kỳ việc lập một công ty 100% vốn nước ngoài, hoặc thậm chí là công ty liên doanh tại Nhật Bản là hết sức khó khăn. Nhưng dù lịch sử có như thế nào thì thời gian cũng đã trôi qua và những chống đối của một số người Nhật Bản cũng chẳng còn tác dụng gì nữa. Tôi đã nói ở trên là không một công ty Mỹ nào quan tâm đến công nghệ chế tạo máy đĩa CD của chúng tôi, tuy nhiên, đó lại là một công nghệ đầy triển vọng của tương lai với những tiêu chuẩn đã được chấp nhận rộng rãi tại Nhật Bản và châu Âu.

Trong khi chúng tôi đang tiến tới một thế hệ sản phẩm mới thì các công ty Mỹ vẫn còn bám lấy loại đĩa tương tự màu đen 12 inch, loại này chẳng bao lâu sẽ trở thành thứ đồ lỗi mốt, giống như việc máy quay đĩa 78 vòng/phút ngày nay cũng đã trở nên lạc hậu. Khi không ai nhìn thấy cơ hội và nắm bắt nó thì tất nhiên chúng tôi giành được lợi thế. Nhưng tôi cũng không thích thú gì với lợi thế này, vì khi có một người nào khác biết nhìn xa đã nhảy vào một ngành kinh doanh và chiếm lĩnh thị trường thì sẽ lại có những lời phàn nàn. Các công ty Mỹ không nên quay lưng lại với loại công nghệ này vì nó sẽ mở ra nhiều triển vọng áp dụng khác nữa, chứ không đơn thuần chỉ là sự sao chép âm nhạc .

Thật mỉa mai khi những công nghệ mở đường cho phương pháp ghi âm mang tính đột phá này lại do chính nước Mỹ tìm ra đầu tiên. Nhưng các công ty Mỹ ngày nay hình như quan tâm nhiều tới các ngành dịch vụ hơn là áp dụng các kỹ thuật công nghệ mới để chế tạo ra những sản phẩm hấp dẫn đối với đa số những người tiêu dùng. Một vấn đề tôi thấy cần phải nói đi nói lại nhiều lần ở đây là mối nguy hiểm cho chính nước Mỹ khi họ chuyển việc sản xuất của mình ra nước ngoài. Đáng lẽ phải chú trọng đến việc sản xuất các vật phẩm có khả năng cạnh tranh về lâu dài thì nhiều nhà quản lý Mỹ lại thiên về tìm kiếm các mặt hàng có giá thành thấp để nhanh thu được lợi nhuận. Điều này đã dẫn đến việc ngày càng có nhiều công ty Mỹ dựa vào các nhà sản xuất ở Nhật Bản và các nước khác để cung cấp cho họ những sản phẩm với nhãn hiệu Mỹ. Cách tạo nguồn sản phẩm như vậy chỉ nên tiến hành ở một chừng mực nhất định vì điều đó có thể giúp ích cho công việc làm ăn của một công ty và thậm chí cho nền thương mại thế giới, nhưng nguy hiểm nằm ở chỗ, nhà sản xuất có thể sẽ mất đi quyền lợi và trách nhiệm của mình.

Trong khi nhiều người Mỹ dường như không muốn nhìn nhận sự xuất hiện của một thời đại mới, người Pháp thậm chí còn có cái nhìn hằn học đối với nó. Phải thú thật rằng tôi rất khâm phục sự khôn ngoan, sắc sảo và trí thông minh của họ khi họ quyết định nước Pháp sẽ giảm thiểu số lượng đầu máy video nhập khẩu của Nhật Bản năm 1983. Pháp đã chọn cửa khẩu nhập mặt hàng này tại thành phố Poitiers nhỏ bé trong nội địa nơi người Pháp đã từng chặn đứng được cuộc xâm lược của người Saracen cổ. Pháp chỉ đặt ở đó 9 nhân viên hải quan. Các nhân viên này được giao nhiệm vụ phải kiểm tra rất chặt chẽ từng đầu máy trước khi qua cửa khẩu. Như thế, họ đã giảm số lượng đầu máy của Nhật Bản nhập vào Pháp tới mức còn ít hơn nhỏ giọt. Tất nhiên, chính phủ có quyền kiểm tra hải quan ở bất kỳ nơi nào họ muốn nhưng đặt trạm hải quan ở nơi này, trên bãi chiến trường Tours, nơi Pháp đã chặn đứng cuộc xâm lược năm 732 là một thông điệp tế nhị gửi tới nước Nhật Bản và thể hiện rõ đặc tính của người Pháp.

Trong thời gian này, các nhà chế tạo ở Pháp và các nước châu Âu khác vẫn đang nhập khẩu máy OEM (chế tạo ở Nhật nhưng mang nhãn hiệu châu Âu), nhưng họ vẫn tỏ ra chậm chạp trong việc chế tạo những loại máy của chính mình, trừ một vài công ty. Với nhiều năm kinh nghiệm, tôi không hề ngạc nhiên khi thấy phản ứng đầu tiên của họ đối với hàng Nhật là nâng thuế nhập khẩu, và khi việc làm này cũng không ngăn chặn được luồng hàng nhập, họ đã gần như đóng cửa đối với hàng nhập khẩu thông qua kế hoạch Poitiers. Người Đức thực sự bất bình về việc làm này vì họ không muốn hàng của họ bị chặn lại ở cửa khẩu Poitiers. Họ tuyên bố thẳng thừng rằng nếu hàng hóa của các nước thuộc khối EEC cũng phải qua Poitiers, các chuyến hàng này sẽ bị lẫn với các sản phẩm Nhật Bản và chịu phạt giống như hàng của Nhật. Thật ra, tuyên bố tất cả các sản phẩm đều phải qua cửa khẩu Poitiers chỉ là ý định ban đầu của Pháp. Dưới áp lực của Đức, Pháp đã phải nhượng bộ và quyết định chỉ có sản phẩm của các nước ngoài khối EEC mới phải qua cửa khẩu Poitiers. Điều đó có nghĩa là chỉ có Nhật Bản là mục tiêu. Tất nhiên, chúng tôi hiểu rõ điều đó.

Thực ra, tôi cảm thấy rất thích thú với cách làm của Pháp ở Poitiers. Sự ngang ngược của Pháp chính là một sức mạnh lớn và tôi nghĩ Nhật Bản cũng cần phải có một chút bạo dạn như vậy trong các quan hệ kinh tế và ngoại giao. Tuy nhiên, Bộ trưởng Thương mại Pháp lúc đó đã không khôn ngoan chút nào khi tuyên bố: "Chúng ta có thể sống không cần tới các sản phẩm của Nhật Bản". Còn tôi thì cho rằng nước Nhật có thể tồn tại mà chẳng cần đến rượu cognac và sâm

banh Pháp, kể cả 1,2 tỷ đô la Mỹ hàng hóa nhập của Pháp năm đó. (Cũng trong năm này, Nhật Bản xuất sang Pháp 1,9 tỷ đô la Mỹ hàng hóa). Nhưng quan chức chính phủ Pháp lại tuyên bố như vậy thì chẳng khôn ngoan chút nào. Vào lúc đó, tôi đang trò chuyện với ông Oho Lamsdorff, Bộ trưởng Kinh tế Đức, ông ta đã nói đùa: “Tại sao người Nhật không trả đũa bằng cách đặt một trạm kiểm soát rượu cognac ở ngay trên đỉnh núi Phú Sĩ?”.

Nhật Bản còn duy trì một vài rào cản thương mại khá phức tạp nhưng lại là một nước công nghiệp hóa lớn duy nhất tích cực mở rộng thị trường. Tuy chúng tôi tiến hành mở cửa từng bước, nhưng luôn tiến lên chứ không lùi, trong khi một số nước khác lại vẫn đang tăng cường các biện pháp bảo hộ của họ. Tôi thấy nhiều người Mỹ cho là ở nước họ không có bất kỳ rào cản thương mại nào, nhưng trên thực tế lại có rất nhiều - gần một nửa số hàng chúng tôi nhập vào Mỹ phải chịu một hình thức kiểm soát nào đó. Nhìn chung, cũng phải công nhận Mỹ là một thị trường rộng mở nhất thế giới và theo tôi, tương lai của nền thương mại thế giới vẫn cần đến một thị trường Mỹ mở rộng như vậy. Tôi đã nói điều này với Tổng thống Ronald Reagan năm 1985, trong một chuyến công du thành công tới Mỹ để thuyết phục một số bang của nước Mỹ xóa bỏ cách đánh thuế đơn nhất đối với các chi nhánh công ty nước ngoài hoạt động trên đất Mỹ. Tất nhiên, Tổng thống Reagan không cần đến lời khuyên của tôi vì ông đã nổi tiếng là một người chủ trương thương mại tự do. Và tôi đã hứa làm mọi việc có thể để góp sức vào công cuộc đó, như tôi đã từng làm trong hơn 40 năm qua.

Nếu chúng ta tìm cách tránh né hoặc làm dịu sự cạnh tranh bằng các biện pháp can thiệp chính trị, chúng ta sẽ phủ nhận khái niệm tự do thương mại và hệ thống kinh doanh tự do. Ở Nhật Bản, tôi thường xuyên kêu gọi thúc đẩy cạnh tranh lành mạnh bằng việc loại bỏ sự can thiệp của chính phủ thông qua các quy định cũ còn đang tồn tại. Chỉ cạnh tranh mới giúp duy trì sự năng động của hệ thống kinh doanh tự do. Vì thế, các nhà quản lý không nên lạm dụng cách giải quyết dễ dãi là nhờ vào sự giúp đỡ của chính phủ để ngăn chặn cạnh tranh. Chúng ta cần phải thấy cạnh tranh là công bằng và cần cố gắng thẳng thắn với nhau để hiểu rõ hơn tình hình của cả hai bên. Điều này không có nghĩa là khi người ta “hiểu rõ” quan điểm của người Nhật, họ sẽ luôn luôn nhất trí quan điểm đó là đúng. Tốt hơn hết là phải đưa mọi vấn đề ra công khai bàn bạc, thảo luận, không nên cho rằng ta luôn đúng và không cần phải nghe thêm bất kỳ một ý kiến nào khác. Chúng ta cần nhớ đây không phải là chiến tranh; chúng ta đang kinh doanh và người ta

không thể tiến hành kinh doanh với một kẻ thù hiếu chiến, vì vậy, tất cả chúng ta cần phải cố gắng đối thoại với nhau một cách bình thường.

Kể cả những người có thiện chí cũng không chịu cố gắng tìm hiểu những gì đang xảy ra trên thế giới. Tôi đã được nghe chính những nghị sĩ Mỹ và châu Âu nói rằng, họ hiểu rõ vấn đề và thậm chí đồng tình với người Nhật về một số điểm, nhưng họ phải đối mặt với thực tế chính trị và phải tỏ ra cứng rắn trước mặt cử tri, những người có thể đã bị mất công ăn việc làm do "hàng xuất khẩu của Nhật Bản". Một thượng nghị sĩ Mỹ có thể dễ dàng tuyên bố sẽ để cho xe ô tô Nhật Bản nằm chết gí tại cảng Yokohama, nhưng ngay từ năm 1983, đã có tới 111.550 người Mỹ làm việc tại các chi nhánh của Nhật Bản ở Mỹ, trong khi con số này ở châu Âu là 21.700 người và 27.000 ở châu Á. Đó chưa kể tới những người làm đại lý bán ô tô hoặc hàng điện tử và những người tự mở công ty bán hàng hóa và dịch vụ của Nhật Bản. Tất nhiên, những nhân công này có thể không nằm trong khu vực bầu cử của vị thượng nghị sĩ này.

Vài năm trước, tại Hội nghị các doanh nhân Nhật Bản và Mỹ họp ở Hakone nằm dưới chân núi Phú Sĩ, tôi và ông Mike Blumenthal, cựu Bộ trưởng Tài chính Mỹ, sau này làm chủ tịch tập đoàn Burroughs đã quyết định không dự bữa tiệc đứng tổ chức vào một buổi tối. Tôi đón vợ tôi và mời thêm ông Orville Freeman, cựu bộ trưởng nông nghiệp Mỹ và phu nhân cùng đi đến một tiệm thịt nướng để ăn bữa tối và nói chuyện với nhau. Ngày hôm sau tại hội nghị, ông bạn Blumenthal của tôi đã đưa ra một tuyên bố hết sức phi lý mà tôi chưa nghe đến bao giờ về tỉ giá hối đoái giữa đồng yên và đồng đô la. Ông ta nhắc lại một luận điệu cũ và sai lệch là người Nhật đang dùng thủ đoạn sau cánh gà để thao túng tỷ giá đồng yên nhằm giữ đồng yên ở giá thấp. Tôi đã phát biểu rất mạnh mẽ và tranh luận với ông Blumenthal về vấn đề này.

Cuộc điều tra do Bộ Tài chính Mỹ tiến hành sau đó đã không tìm ra một chứng cứ nào về việc Nhật Bản thao túng đồng yên và chính Bộ trưởng Tài chính Mỹ thời bấy giờ là ông Donald Regan đã công khai thừa nhận điều này.

Tại cuộc gặp gỡ ở Hakone này, những người đồng hương của tôi đã rất ngạc nhiên khi nghe thấy những tranh luận gay gắt trong một hội nghị ôn hòa và dễ chịu này. Tại các hội nghị tương tự, người Nhật thường ngồi nghe và nói rất ít hoặc không nói gì cả, cho nên họ thường không có thêm những người bạn mới. Tôi cho rằng đó là một nhược điểm lớn của người Nhật chúng tôi.

Vào giờ giải lao, một vài người Nhật trẻ tuổi đến chỗ tôi, nói rằng họ đánh giá cao việc tôi tranh cãi để bảo vệ lập trường của Nhật Bản, nhưng một vài người Nhật nhiều tuổi hơn lại lắc đầu tỏ vẻ không đồng tình. Họ nói: "Ông đã tỏ ra khiếm nhã với những vị khách của chúng ta, họ đã vượt một chặng đường dài để đến với chúng ta kia mà".

Tối hôm đó, người Nhật lại chứng kiến một cảnh làm khó hiểu đối với họ. Một buổi chiêu đãi khách dự hội nghị được tổ chức trên một chiếc tàu trên hồ Ashi. Một nhóm phóng viên đài truyền hình Nhật Bản lên tàu và đề nghị được phỏng vấn tôi về hội nghị. Họ muốn có một người Mỹ cùng tham gia cuộc phỏng vấn với tôi. Vì vậy, trong khi nhóm này bố trí máy quay thì vợ tôi chạy đi tìm ông Mike Blumenthal và đề nghị ông cùng tôi trả lời cuộc phỏng vấn này. Ông đồng ý, thế là chúng tôi lại thảo luận về sự bất đồng ý kiến giữa chúng tôi trên vô tuyến truyền hình. Một vài người Nhật rất ngạc nhiên trước việc hai chúng tôi vẫn là bạn bè sau cuộc tranh luận trong hội nghị. Đối với người Nhật, bất đồng ý kiến thường đồng nghĩa với việc chấm dứt quan hệ. Nhưng người phương Tây lại tranh luận với nhau chỉ vì họ là bạn bè. Khi họ lặng im và từ chối thảo luận một vấn đề nào đó, điều đó có nghĩa là hiểm nguy thực sự đã nảy sinh. Nếu người phương Tây và người Nhật muốn hiểu biết nhau, người Nhật cần phải thẳng thắn như người Mỹ trong việc thảo luận mọi vấn đề và thẳng thắn đưa ra quan điểm của riêng mình. Thực ra, người Nhật Bản chúng tôi vẫn rất yếu về mặt này, cả các doanh nhân lẫn các chính khách, và hình như chúng tôi học hỏi điều này cũng khá chậm chạp.

2.

Năm 1962, Ủy ban truyền thông liên bang Mỹ đã khiến chúng tôi đau đầu khi đòi hỏi tất cả các máy thu hình phải được trang bị thêm bộ điều hưởng siêu cao tần (UHF) cùng với bộ điều hưởng cực cao tần (VHF), mặc dù thời bấy giờ có rất ít đài phát theo tần số UHF. Lúc đó, chúng tôi đang chế tạo một số model máy thu hình loại nhỏ, trong đó có ti vi Tummy nổi tiếng - một loại ti vi cực nhỏ chạy pin với màn hình 4 inch. Lắp đặt bộ chỉnh UHF quay số cơ học vào một máy thu hình nhỏ như vậy, bên cạnh các kênh VHF chuẩn, thực sự là một thách thức. Tôi nghĩ số tiền phải chi thêm cho bộ chỉnh UHF sẽ không dễ gì thu lại được vì người ta ít khi sử dụng đến các kênh UHF. (Về sau, với trình độ kỹ thuật công nghệ ngày càng được cải tiến, chúng tôi đã có khả năng đặt tất cả các kênh tập trung vào một mặt số điện tử và do đó, vấn đề này được giải quyết ổn thỏa).

Ông Newton Minow, chủ tịch Ủy ban truyền thông liên bang Mỹ vào thời điểm đó là người rất quan tâm đến Nhật Bản. Sau đó, ông đã tham gia hội nghị Shimoda. Khi tôi được giới thiệu với ông tại hội nghị, tôi đã nói đại loại như: "Thưa ông Minow, tôi chẳng thích gặp ông đâu, dù chưa gặp nhau nhưng ông đã gây cho công ty chúng tôi rất nhiều phiền toái rồi". Tất nhiên đó là câu nói nửa đùa, nửa thật. Nhưng ông lại cho đó là một việc nghiêm túc và đề nghị tôi giải thích kỹ vấn đề này. Tôi đã thành thật kể hết câu chuyện cho ông ta nghe. Sau này chúng tôi trở thành bạn tốt của nhau và đôi khi trong lúc vui, ông thường nhắc lại những lời nói đó của tôi trong buổi gặp gỡ đầu tiên giữa hai chúng tôi. Khi có dịp đến Washington để giới thiệu sản phẩm máy ghi hình trên băng nhãn hiệu U-matic, tôi đã mời ông Minow đến dự bữa tiệc do chúng tôi tổ chức. Ông có đề nghị đưa một người bạn đến và tất nhiên là tôi rất sẵn lòng đón tiếp. Người mà ông đưa đến là Henry Kissinger, lúc đó là cố vấn chính sách của Nhà trắng. Ông Minow nói với tôi rằng Kissinger sẽ trở thành một nhân vật tầm cỡ sau này. Tôi và ông Kissinger nói chuyện với nhau khoảng 15 phút và qua đó, cũng hiểu thêm đôi chút về nhau. Sau đó một thời gian, khi ông Kissinger đã được bổ nhiệm làm Ngoại trưởng, tôi có dịp gặp lại ông tại một bữa tiệc chiêu đãi ở Tokyo. Tôi rất vui khi thấy ông vẫn còn nhớ tới tôi. Tôi thực không ngờ ông nhận ra tôi ngay, ông nhìn thẳng vào tôi, nói: "Kìa, ngài Morita".

Vào thời điểm đó, những vấn đề thương mại giữa Nhật Bản và Mỹ thường là chủ đề của mọi câu chuyện. Thực vậy, ở Mỹ người ta nói rất nhiều điều không hay về Nhật Bản do đang có sự mất cân đối trong cán cân thương mại giữa hai nước. Nhiều người cho rằng, với việc đưa vào Mỹ quá nhiều hàng hóa, Nhật Bản đã gây ra tình trạng thất nghiệp ở nước này. Một số nhà sản xuất Mỹ than phiền họ không thể cạnh tranh được với Nhật Bản và hơn nữa, thị trường Nhật Bản lại khép cửa đối với hàng hóa của họ. Phần lớn những lời buộc tội này rất vô lý, nhưng đáng tiếc là một số lại đúng. Nhưng tôi rất lo lắng về tác động chung của tranh chấp thương mại này đến các mối quan hệ khác giữa hai bên. Chúng tôi đã lập Tập đoàn Thương mại Sony và đang rất tích cực đưa hàng hóa nước ngoài vào Nhật Bản. Chúng tôi đã chỉ thị cho các giám đốc hải ngoại tìm kiếm các mặt hàng có khả năng tiêu thụ trên thị trường Nhật. Tôi cũng tranh thủ mọi cơ hội tư vấn với chính phủ và các hiệp hội công nghiệp về tầm quan trọng của việc tăng hàng nhập khẩu và mở rộng thị trường Nhật cho các sản phẩm nước ngoài.

Tại bữa tiệc chiêu đãi nói trên, Henry Kissinger và tôi đã đứng ở một góc phòng để trò chuyện khá lâu. Tôi đã có dịp nói thẳng với ông một điều mà tôi đã ấp ủ từ lâu: “Thưa ông Kissinger, ông chắc đã biết, đối với người Nhật chúng tôi, từ lâu nước Mỹ đã rất gần gũi, cho nên cuộc chiến tranh đã là một tấn bi kịch đáng lẽ không nên xảy ra. Nhưng hiện nay, điều tôi lo ngại là ở Mỹ, đôi khi các ông nhầm lẫn bạn với thù. Nhật Bản đã là một người bạn đáng tin cậy của Mỹ từ hơn 100 năm qua, chỉ trừ trong thời gian chiến tranh. Chúng tôi đã tham gia hiệp ước phòng thủ chung với Mỹ. Chúng tôi đứng vững trong đội ngũ những quốc gia tự do của thế giới và chính sự hiện diện của một đất nước vững mạnh về kinh tế và ổn định về chính trị như nước Nhật cũng góp phần tích cực vào tình hình an ninh của khu vực châu Á - Thái Bình Dương và điều đó rất quan trọng đối với nước Mỹ”.

Vài tuần lễ sau đó, tôi nhận được một bức thư của Kissinger nói rằng ông rất ấn tượng về cuộc nói chuyện giữa hai chúng tôi và từ đó, trong những chuyến viếng thăm nước Nhật, ông thường gặp lại tôi để trò chuyện. Thêm vào đó, tôi còn giới thiệu ông với vài nhân vật có thế lực trong chính phủ và trong giới kinh doanh Nhật Bản. Phải nói rằng Kissinger rất quan tâm đến tương lai của nước Nhật. Năm ngoái. trong một bữa tiệc chiêu đãi ông tại nhà riêng, tôi có mời thêm một số nhà lãnh đạo thuộc thế hệ thứ hai của giới kinh doanh Nhật Bản để ông có thể hình dung về những suy nghĩ và mối quan tâm của thế hệ lãnh đạo tương lai của nước Nhật.

Tôi đã cố gắng nói lên ý kiến chung của người dân Nhật Bản với tư cách là một công dân Nhật và một người bạn của nước Mỹ. Tôi thấy mối quan hệ này thật là quý báu nên không thể để cho bất kỳ bên nào làm tổn hại được.

Tôi còn quen biết khá nhiều nhân vật quan trọng khác nữa trong chính quyền Mỹ như Cyrus Vance khi ông là Ngoại trưởng và Harold Brown khi đó là Bộ trưởng quốc phòng. Tôi cũng quen George Shultz khi ông là uỷ viên Hội đồng quốc tế Morgan, trước khi ông được bổ nhiệm là Ngoại trưởng trong chính quyền Reagan. Đấy mới chỉ là đơn cử một vài người. Tôi còn nói chuyện với các nghị sĩ, thượng nghị sĩ, và nhiều nhà kinh doanh Mỹ mà tôi có dịp làm quen. Với tất cả những người tôi quen biết hoặc có dịp trò chuyện, tôi đều gửi đến họ một thông điệp duy nhất: cái giá phải trả đối với cả hai quốc gia là rất lớn và mục tiêu mà chúng tôi cần phải đạt được là sự hòa hợp giữa hai dân tộc.

Chúng tôi hiểu rõ một trong những vấn đề cơ bản trong quan hệ song phương là các chính trị gia của cả hai nước đều phải tranh cử để được bầu vào cơ quan quyền lực của nhà nước và vì thế họ không thể không quan tâm đến nguyện vọng của cử tri. Đây là một trong những sức mạnh của nền dân chủ. Đôi khi, nó cũng là một nhược điểm nhưng dù sao chúng tôi cũng phải chịu đựng và cố gắng thông cảm.

Cử tri trong một ngành công nghiệp nào đó có thể sẽ than phiền là hàng nhập khẩu gây khó khăn cho họ và đòi phải có những biện pháp bảo hộ. Một khi đã có bảo hộ, việc chấm dứt sẽ hết sức khó khăn. Chúng tôi biết là khoáng 44% hàng hóa xuất khẩu sang Mỹ đều bị đặt dưới một hình thức hạn chế nào đó, hoặc là hạn chế "tự nguyện", hoặc thông qua quy định hạn ngạch hay thuế suất nhập khẩu. Tôi nhận thấy rằng phần lớn người Mỹ lại không chịu công nhận điều này.

Như tôi đã nói ở trên, Nhật Bản đang cố gắng giải quyết những vấn đề thương mại do chính sách bảo hộ nền công nghiệp trong nước gây ra. Nhật Bản cũng đang nỗ lực tự do hóa tất cả các lĩnh vực của nền kinh tế, chỉ trừ một số lĩnh vực trong nông nghiệp, nơi mà hầu hết các nước đều áp dụng rào cản thương mại, kể cả Mỹ. Nhật Bản đã phải mất khá nhiều thời gian mới hiểu được tự do hóa thị trường không những cần thiết mà còn rất có lợi cho chính mình. Ý thức bảo thủ và quá thận trọng của nước chúng tôi và nỗi lo sợ bị thiệt hại đã ngăn không cho chúng tôi mạnh dạn tiến bước và làm những điều cần thiết, đặc biệt trong lĩnh vực tự do hóa tư bản.

Nhưng nước chúng tôi đã dần dần đẩy mạnh hơn quá trình này và ngày nay, các cơ quan chứng khoán của Mỹ và châu Âu đã có những đại diện trên sàn Sở giao dịch chứng khoán Tokyo. Các nhà ngân hàng nước ngoài đang hoạt động rất sôi động trong dòng chảy của các hoạt động tài chính ở Nhật Bản. Đồng yên Nhật ngày càng được sử dụng như một đơn vị tiền tệ quốc tế. Dù một vài khía cạnh tự do hóa còn khiến các vị bộ trưởng và chủ ngân hàng bảo thủ của Nhật Bản lo ngại và thắc mắc, nhiều điều tiến bộ cũng đã xảy đến. Tất nhiên, người Nhật chúng tôi cảm thấy không yên tâm khi thấy nước Mỹ chủ trương mở cửa và nới lỏng quy định quá mức vào đầu những năm 80, theo đó các ngân hàng và các tổ chức tín dụng được tự do hoạt động, dẫn đến tình trạng nhiều tổ chức sụp đổ và chính phủ đã phải bảo lãnh cho họ bằng quỹ nhà nước. Chúng tôi cũng rất lo lắng về mức độ mở rộng tín dụng quá lớn và khoản thiếu hụt ngân sách khổng lồ của Mỹ.

Một nhà thông thái Nhật đã từng nói, nếu một con khỉ trượt ngã từ trên cây xuống đất, nó có thể sợ hãi hoặc xây xước chút ít, nhưng nó mau chóng đứng dậy, phủi bụi trên bộ lông và nó vẫn còn là con khỉ. Nhưng một nhà chính trị, dù mạnh và có uy tín đến đâu, nếu không đắc cử thì ông ta cũng chỉ là người bình thường như mọi người khác mà thôi.

Bất kỳ chế độ chính trị dân chủ nào cũng phải hướng vào trong nước, vì bất kỳ nhà chính trị nào cũng cần phải trung thành với quyền lợi của các cử tri, nếu không, họ sẽ không thể duy trì chiếc ghế của mình. Có thể nói thất bại trong chính trị là một tai họa. Do đó, không có gì ngạc nhiên khi các nhân vật chính trị Mỹ và Nhật Bản luôn phải quan tâm đến lợi ích của công dân nước họ - tôi không muốn nói là họ quan tâm đến số phận của chính họ. Sau chiến tranh, hệ thống kinh tế và công nghiệp của chúng tôi đã phát triển rất nhanh, hơn cả chúng tôi mong đợi, và tôi cho việc Nhật Bản tìm cách bảo vệ các ngành công nghiệp đang phát triển của mình càng lâu càng tốt là một điều hết sức tự nhiên. Tuy nhiên, nước Nhật đã đi ra ngoài quỹ đạo bảo hộ đó.

Nước Nhật đã mở cửa với tốc độ ngày càng tăng vào giữa những năm 80, vào lúc cuộc thương thuyết mới về các biện pháp bảo hộ công nghiệp trong nước đang diễn ra trên khắp châu Âu và Mỹ. Đôi khi người ta trách cứ các chính sách lạc hậu của Nhật về mặt này. Trong thập kỷ 60, nền kinh tế Mỹ đã tăng trưởng hơn 2,5 lần nhưng tổng sản phẩm quốc dân của Nhật Bản lại tăng gấp bốn lần. Tăng trưởng bị chững lại vào những năm 70 và 80, nhưng hiện nay, nền kinh tế đã khỏe mạnh và tăng trưởng tuy chậm hơn trước nhiều nhưng vẫn ở mức thỏa đáng, bất chấp một vài vấn đề nghiêm trọng. Năng suất của chúng tôi vẫn rất cao và tăng nhanh hơn hầu hết các nước khác. Mặc dù chúng tôi đang dần tiến đến một nền kinh tế dịch vụ, xuất khẩu của Nhật vẫn được giữ ở mức như trước đây, chiếm khoảng từ 13 đến 15% tổng sản phẩm quốc dân.

Như tôi đã nói ở trên, chúng tôi đã phải vượt qua nhiều khó khăn khi tiến hành các bước đi cần thiết để đạt tới trình độ ngày nay. Dưới chế độ nghị viện, quyền lực của thủ tướng rất lớn vì ông là chủ tịch đảng cầm quyền, tức là Đảng dân chủ tự do (LDP). Đảng này đã nắm quyền kiểm soát chính phủ và tạo cho chúng tôi thế ổn định chính trị kể từ năm 1955. Thủ tướng thường đưa ra tuyên bố tại các hội đồng quốc tế như bất kỳ nhà lãnh đạo có uy tín nào khác và có thể có những mối quan hệ cá nhân với các nhà lãnh đạo trên thế giới như trường hợp thủ tướng Yasuhiro Nakasone đối với tổng thống Ronald Reagan và nhiều người khác nữa, nhưng ông vẫn gặp rất nhiều khó khăn khi muốn giữ lời hứa và cam kết của mình.

Sau khi thủ tướng Nakasone cam kết với tổng thống Reagan sẽ đẩy nhanh việc mở cửa các thị trường Nhật cho hàng hóa nước ngoài, ông đã làm cho nhiều người còn hoài nghi ở Mỹ và Nhật Bản phải ngạc nhiên bằng thành công trong việc giảm tệ quan liêu giấy tờ và thúc đẩy giới quan chức chính phủ nhanh chóng đưa ra một chương trình mở rộng thị trường, bao gồm giảm thuế nhập khẩu, loại bỏ rào cản phi thuế quan và cho phép người nước ngoài mua cổ phần trong các doanh nghiệp nhà nước. Điều này lại càng đặc biệt hơn, vì nhiều khi chính các quan chức cấp dưới chứ không phải giới lãnh đạo chính trị đã làm cho Nhật Bản chững lại. Hầu hết các dự luật gửi tới nghị viện Nhật Bản là do giới quan chức soạn thảo, chứ không phải do các nhà lãnh đạo chính trị của Đảng dân chủ tự do. Thường thì các nhà lãnh đạo quá bận bịu với các cuộc đấu tranh giành quyền lực, cho nên họ ít khi chịu dính líu với một vài vấn đề phức tạp đang xảy cho đất nước, việc này họ hoàn toàn giao phó cho cấp dưới.

Chúng tôi may mắn có được những quan chức hành chính rất tinh thông nghiệp vụ vì họ là tinh hoa của các trường đại học Nhật Bản. Nhưng vấn đề nằm ở chỗ, những cán bộ chuyên môn này, tuy rất giỏi, nhưng thường chỉ nắm vững những vấn đề có liên quan đến các bộ, ngành nơi họ làm việc, còn các công việc khác thì họ rất ít chú ý đến. Và do họ được đề bạt từ chính nội bộ các cơ quan đó, nên các cấp lãnh đạo cao hơn hầu như không có một luồng gió mới nào tiếp sức để có những suy nghĩ mới mẻ, phù hợp với tình hình.

Chẳng hạn, những người phụ trách thuế rất giỏi về điều hành hệ thống thuế và thảo ra những quy định và thể chế liên quan, nhưng họ thường không hay biết gì về kinh doanh hay công ăn việc làm của dân thường. Do không chịu sự kiểm tra của cấp trên, trừ của một số quan chức ở các bộ khác, họ đã lập ra một chế độ thuế thiếu thực tế, đánh thuế quá cao đối với người này nhưng quá thấp đối với người khác. Nhưng tiến hành cải cách thuế ở Nhật Bản rất khó khăn, thậm chí còn khó khăn hơn bất kỳ một nước dân chủ nào khác vì vấn đề tiền bạc là vấn đề mang tính thiết thân đối với mọi người.

Năm 1964, khi tôi trở về Nhật để giải quyết vấn đề tài sản do người cha quá cố của tôi để lại, tôi đã được biết khá tường tận về việc này. Những người phụ trách việc định mức thuế đối với tài sản đã xem xét mọi đồ vật trong nhà, kể từ đồ cổ đến các tác phẩm nghệ thuật. Qua việc đánh giá tài sản này, tôi được biết là nếu ta có một mảnh vườn đẹp với cây cối và hòn non bộ sắp đặt có phong cách, nhân viên đánh thuế sẽ coi đó là các tác phẩm nghệ thuật. Các bạn thử nghĩ xem,

họ đánh thuế tài sản thừa kế đối với hòn non bộ dùng để trang trí trong vườn cảnh! Thật không có gì lạ khi người Nhật chúng tôi thường nói, toàn bộ tài sản của gia đình sẽ chuyển hết thành tiền thuế chỉ trong vòng ba thế hệ mà thôi.

Cũng giống như những vị chủ tịch công ty không thể kiểm soát các phòng ban khác nhau, hầu hết các thủ tướng Nhật Bản đều gặp khó khăn khi đưa ra bất kỳ một thay đổi đáng kể nào. Người nước ngoài thường không hiểu được hết sự phức tạp trong việc thực hiện những việc khá đơn giản trong bộ máy quan liêu của Nhật Bản. Các vị bộ trưởng do thủ tướng bổ nhiệm, chủ yếu vì những lý do chính trị nhằm thỏa mãn một trong những bè cánh nào đó trong đảng cầm quyền, họ đến rồi lại đi, nhưng bộ máy hành chính làm việc với họ lại luôn trung thành với chế độ và thiên về giữ nguyên trạng. Do đó, nhiều khi những mệnh lệnh từ trên đưa xuống cho cấp dưới nghiên cứu, phân tích và thảo luận nhưng không bao giờ được thực hiện hoặc nằm chết dí cho đến khi một vị bộ trưởng khác được bổ nhiệm.

Việc mở cửa thị trường Nhật Bản được thực hiện vào thời điểm giới kinh doanh chúng tôi đã nhiều lần đề nghị chính phủ và các quan chức hành chính, bởi chúng tôi nắm được thực tế dư luận thế giới và ý kiến của giới kinh doanh cũng như người tiêu dùng trên thế giới. Đa số công chức làm việc cho chính phủ có rất ít liên hệ với quần chúng nhân dân, cho nên họ không hiểu rõ tình hình thực tế của đất nước. Nước Nhật đã có nhiều bước tiến tuy nhỏ nhưng quan trọng tới việc mở cửa thị trường, nhưng vì chúng tôi tiến hành khá chậm chạp nên nhiều người Mỹ có thể nghĩ rằng Nhật Bản vẫn chưa có những tiến bộ cần thiết.

Vị thủ tướng năng động nhất trong thời kỳ sau chiến tranh là Nakasone. Năm 1985, ông đã nói giới quan chức Nhật được chiều chuộng quá nhiều và bám quá chắc vào truyền thống nổi tiếng mà họ đã học hỏi từ người Anh và người Pháp. Thủ tướng cho biết, sau khi lên cầm quyền, ông đã yêu cầu các vị thứ trưởng - những quan chức chủ chốt - phải ra nước ngoài để học hỏi, một vài người trong số đó mới đi lần đầu vào dịp đó. Ông cho mời các vị đó tới văn phòng và nói thẳng những gì ông mong đợi ở họ; có thể nói đó là một hành động khá táo bạo của một vị thủ tướng Nhật vì ở địa vị này, người đứng đầu chính phủ thường chỉ có nhiệm vụ đại diện hơn là thực sự lãnh đạo chính phủ. Và hơn nữa, ông Nakasone còn khuyến khích các bộ ngành đề bạt những người có suy nghĩ mang tầm quốc tế vào những cương vị quan trọng.

Trong một bài phát biểu ca tụng giới quan chức Nhật là một nhóm người thông minh, ông đã mỉm cười thừa nhận đã tấn công tương đối mạnh vào khá nhiều các vị thứ trưởng này.

Năm 1986, ông Nakasone đã có một bước tiến lớn. Ông cam kết với tổng thống Reagan sẽ làm hết khả năng để thực hiện một chương trình đầy tham vọng do một uỷ ban đặc biệt thảo ra, thúc đẩy những thay đổi triệt để trong nền kinh tế Nhật và trong lối sống của toàn thể dân tộc. Đứng đầu bởi cựu chủ tịch ngân hàng Nhật Bản Haruo Mackawa, ủy ban này đã đưa ra kiến nghị chuyển hướng tập trung từ xuất khẩu sang phát triển một nền kinh tế hướng nội nhằm phục vụ các nhu cầu trong nước. Điều này cũng sẽ biến Nhật Bản từ một nước cho vay thành một nước nhập khẩu lớn hơn. Nếu được chính thức thông qua, Nhật Bản cũng sẽ phải mất khá nhiều thời gian để thực hiện toàn bộ những đề xuất này. Nhưng những nhà kinh doanh có đầu óc quốc tế ngày càng có suy nghĩ hướng theo mục tiêu này.

Thật là khó khăn đối với giới quan chức chính phủ khi phải từ bỏ bất cứ điều gì; họ luôn chống lại mọi sự thay đổi. Ví dụ, năm 1985, khi tiến hành tư nhân hóa hệ thống điện thoại quốc gia, Hiệp hội Công nghiệp Điện tử Nhật Bản do tôi làm chủ tịch đã vấp phải sự chống đối như vậy của giới quan chức. Khi là một tập đoàn thuộc chính phủ, công ty điện thoại cũ hay còn gọi là NTT nằm dưới quyền kiểm soát của Bộ Bưu chính Viễn thông (MPT). Thực tế bộ này được coi như một công ty mẹ của NTT. Nhưng khi chuyển thành công ty tư nhân, NTT chỉ chịu sự kiểm soát của Bộ Bưu chính Viễn thông với tư cách là một cơ quan quản lý. Với hệ thống điện thoại mới này, kỹ thuật công nghệ mới phát huy tác dụng và nhiều mạng điện thoại mới cũng như các hệ thống truyền thông được thiết lập ở nhiều khu vực và địa phương, vì vậy, Bộ Bưu chính Viễn thông tất nhiên sẽ phải trực tiếp xử lý các vấn đề về tiêu chuẩn công nghệ như Ủy ban Truyền thông liên bang (FCC) Mỹ đã làm và còn phải thông qua việc sử dụng các thiết bị mới. Vì thế Bộ Bưu chính Viễn thông sẽ phải nắm bắt được các công nghệ mới đang phát triển trên thế giới.

Nhưng Bộ Công nghiệp và Thương mại Quốc tế (MITI) lại coi kỹ thuật công nghiệp nằm trong phạm vi hoạt động của họ. Rõ ràng là vấn đề ranh giới trách nhiệm và phân chia quyền hạn đặt ra một thách thức lớn. Nếu như người nước ngoài cảm thấy khó có thể hiểu được hệ thống này thì người Nhật cũng chẳng thấy dễ dàng hơn. Trong một số cuộc đàm phán kéo dài với Mỹ, thường xảy ra việc một bộ nào đó tìm cách trì hoãn ký kết thỏa thuận cho đến phút cuối cùng, do đó, một bộ khác khó có đủ thời gian can thiệp và thay đổi những điều đã được quyết định.

Trong một thời gian dài im lìm không hoạt động, các nhà thương thuyết ngoại quốc đã nhiều lần chỉ trích phía Nhật có ý trì hoãn công việc. Khi hiểu rõ chiến thuật này, người ta có thể cảm thấy đỡ bực bội, nhưng nó cũng có thể gây ra sự tức tối, kình địch của một bộ nào đó.

Tôi không nghĩ đây là một điều ngạc nhiên đối với nhà nghiên cứu về hệ thống chính phủ trên khắp thế giới. Ý của tôi là chính trị trong một nền dân chủ, dù ở Nhật Bản hay ở Mỹ, về cơ bản đều giống nhau.

Trước đây, khi chúng tôi thảo luận về quan hệ thương mại Nhật - Mỹ, chúng tôi thường nhắc đến chênh lệch về mặt nhận thức giữa Nhật Bản và các nước khác. Ngày nay, do giới kinh doanh Nhật đã có dịp tiếp cận với các nền văn hóa khác, khoảng cách về mặt nhận thức này đã được thu hẹp lại. Nhưng các vấn đề thương mại vẫn còn tồn tại vì nó đã nhuốm màu chính trị. Và hiện nay không chỉ có những chênh lệch về nhận thức mà những khác biệt trong hệ thống chính phủ và lề lối hoạt động cũng gây ra rắc rối. Tôi gọi đó là vấn đề “quan liêu liên ngành”.

Ở Nhật, bộ máy quan liêu hành chính đã được thể chế hóa. Đó là một cơ quan đầy quyền lực và hoạt động rất nhất quán, nhất quán đến mức một khi chính sách đã được ban hành thì sẽ được thực hiện liên tục, bất kể những thay đổi về nhân sự trong bộ. Ở Mỹ, khi một chính quyền mới lên nhậm chức, hàng ngàn người làm việc trong chính phủ phải thay đổi chức vụ. Điều này không xảy ra ở Nhật. Vì thế, khi các nhà kinh doanh trên thị trường quốc tế bắt đầu hiểu nhau thì nhiều chính phủ vẫn còn giữ lề thói lạc hậu, còn có những xung đột và bất hòa và không kịp giải quyết những vấn đề mà giới kinh doanh coi là rất bình thường. Trong ngôn ngữ hiện đại của thời đại máy vi tính, chúng tôi còn thiếu một giao diện giúp chúng tôi thúc đẩy cả chính phủ lẫn giới kinh doanh cùng tiếp cận những vấn đề chung với mức độ hiểu biết ngang nhau.

Ở Nhật Bản, đôi khi chúng tôi cho rằng chúng tôi biết cách giải quyết một vài khía cạnh trong quan hệ giữa chính phủ và ngành công nghiệp tốt hơn người Mỹ. Khi có một ngành đang trong tình trạng xuống dốc, chúng tôi sẽ cố sức bảo vệ nó; sau đó, khi nó đã sụp đổ và công nhân trong ngành đã được đào tạo lại và sắp xếp công việc ở các ngành khác thì chúng tôi không cần phải bảo vệ ngành công nghiệp đã chết đó nữa, kể cả những công nhân của nó. Đôi khi, chúng tôi mất khá nhiều thời gian để làm việc này. Hãy còn rất nhiều vấn đề còn tồn tại ở Nhật Bản hiện nay, chẳng hạn như việc cân đối khối lượng công việc để nuôi sống khoảng 25.000 nhân công dư

thừa trong hệ thống đường sắt quốc gia. Trong khuôn khổ một kế hoạch hợp lý hóa hệ thống đường sắt đồ sộ này, mấy nghìn công nhân đang được đào tạo lại để đưa vào các công việc mới ở nhiều ngành khác. Hàng chục các cục, ban thuộc chính phủ đã được thành lập để quản lý, đánh giá và kiểm tra những cơ quan và những hoạt động không còn tồn tại. Nhưng chúng tôi nhất quyết không bảo vệ bất kỳ ngành công nghiệp nào không còn tính kinh tế và hiệu quả nữa, trừ các lĩnh vực nông nghiệp mà hiện nay hầu hết các nước vẫn còn bảo vệ.

Tôi có nói chuyện với cố thủ tướng Masayoshi Ohira trước khi ông lên đường đi dự một trong những cuộc họp thượng đỉnh của các nước công nghiệp, tôi có đề nghị ông phải nói hết sức để bênh vực các chính sách của Nhật Bản. Ông đã trả lời: “Tôi hiểu ông định nói gì rồi nhưng tiếng Anh của tôi thực sự chưa đủ để...” Tôi nghĩ ông quá khiêm tốn về khả năng nói tiếng Anh của ông, nhưng ông lại nói tiếp: “Thực ra tôi chưa thể diễn đạt được tốt những điều tôi muốn nói, vì vậy tôi chỉ làm đúng theo cách người Nhật chúng ta vẫn thường làm mà thôi”. Điều này có nghĩa là ông sẽ không nói gì cả hoặc cố gắng diễn đạt quan điểm của mình bằng những lời lẽ quanh co những đề nghị có hàm ý rất lịch thiệp.

Tôi có nói đùa với ông: “Nếu ông định theo phương cách người Nhật chúng ta thì tôi khuyên ông nên mặc quần áo cổ truyền Nhật Bản”. Vì với cách ăn mặc đó, mọi người sẽ thấy ông khác biệt với họ và sẽ chú ý tới ông hơn. Mọi người sẽ chăm chú lắng nghe ý kiến của ông và có thể họ sẽ cố gắng hiểu ông như với một người ngoại quốc thực sự. Ý kiến này không trái ngược với quan điểm của tôi là người Nhật Bản cần phải quốc tế hóa nhiều hơn nữa - thực ra nó còn củng cố thêm cho quan điểm này. Nhiều khi chúng tôi tìm cách né tránh không để người khác nhìn thấy mình hoặc tránh nói thẳng những điều mình muốn nói. Nhưng nếu các vị lãnh đạo của nước chúng tôi đi dự hội nghị quốc tế trong trang phục kiểu Âu và cố tỏ ra thông hiểu những gì diễn ra thì các vị đó sẽ bỏ lỡ rất nhiều thứ.

Thủ tướng Nakasone và ngoại trưởng Shintaro Abe nói rất giỏi tiếng Anh, nhưng rất ít chính khách cao niên ở nước chúng tôi có thể nói được khá tiếng Anh - một ngôn ngữ quốc tế. Nhiều nhà kinh doanh cao niên cũng gặp vấn đề tương tự, mặc dù thế hệ lãnh đạo kinh doanh thứ hai có tự tin hơn trong môi trường quốc tế vì họ nói khá thành thạo thứ ngôn ngữ này.

Tôi đã tìm cách nói rõ quan điểm của tôi với ông Ohira và nhiều người khác nữa là nếu không thể tham gia một nhóm quốc tế theo những điều kiện của họ, tốt nhất chúng ta nên công nhận chúng ta khác biệt và như thế mọi người sẽ chú ý và lắng nghe chúng ta một cách nghiêm túc. Ý định của Nhật Bản mở cửa thị trường là rất nghiêm túc, nhưng chúng tôi đã gặp khó khăn khi kêu gọi đầu tư của các công ty nước ngoài, vì họ cảm thấy phải bỏ vốn đầu tư quá lớn hoặc phải mất khá nhiều thời gian mới có thể sinh lợi được. Vì thế, tôi nghĩ rằng cần phải có sự khuyến khích đặc biệt đối với họ.

Năm 1972, khi tôi thành lập Tập đoàn Thương mại Sony, tôi đã cho đăng khá nhiều quảng cáo trên những tờ báo có uy tín ở Mỹ và châu Âu, yêu cầu được làm đại lý bán các sản phẩm nước ngoài và chúng tôi đã nhận được ngay hơn 3.000 thư yêu cầu. Một quảng cáo dài 2 trang trên tạp chí Time nói rõ là "Sony muốn bán các sản phẩm của Mỹ tại Nhật Bản... Nhật Bản là một nước xa lạ đối với các doanh nghiệp Mỹ. Tuy nhiên, Nhật Bản lại là quê hương của Sony, và do đó, chúng tôi hiểu rất rõ thị trường trong nước và mọi tiềm năng của nó". Chúng tôi hiện có một hệ thống với hơn 40 cửa hàng gọi là "Sony Plaza" (Trung tâm thương mại Sony) chuyên bán hàng tiêu dùng ngoại và chúng tôi vẫn đang tìm kiếm thêm nhiều mặt hàng ngoại nữa để bán ở trong nước. Ngoài ra, năm 1985, khi Thủ tướng chính phủ đề nghị người Nhật nên mua hàng ngoại nhiều hơn nữa, chúng tôi còn liên kết với hàng chục công ty khác ở Nhật Bản cam kết hưởng ứng đòi kêu gọi của thủ tướng. Như một cử chỉ thiện ý, chúng tôi bắt đầu gửi ngay những ống thu hình màu Sony Trinitron "sản xuất tại Mỹ" trong nhà máy của Sony ở San Diego để lắp ráp vào các máy ti vi màu của công ty và bán trên thị trường Nhật Bản.

Lập trường của chính phủ Nhật Bản trong quan hệ kinh tế với thế giới là mở cửa thị trường trong nước là một quy tắc và việc thực thi các biện pháp hạn chế hàng nhập khẩu chỉ là những ngoại lệ hiếm xảy ra. Tất nhiên, chính phủ Nhật mong rằng những ngoại lệ này luôn ở mức độ tối thiểu. Nhưng trên thực tế, cả thủ tướng lẫn các chính trị gia hàng đầu khác, những người đã đề ra chính sách tốt đẹp đó, đều không thể giữ đúng lời cam kết vì rốt cuộc, họ cũng vẫn là những nhà chính trị trong một nền dân chủ mà thôi.

Xin đơn cử ở đây một ví dụ. Trong khi Thủ tướng Nakasone giành được thắng lợi trong việc mở cửa thị trường đối với hàng ngoại nhập thì một trong những hàng nông nghiệp bị hạn chế nhập khẩu (có thể nói đây là một trường hợp ngoại lệ) là một thứ cây có tên là cây chân bê, hoặc đôi

khi còn được gọi là cây lưỡi quỷ, dùng để chế một thứ gia vị gọi là Konnyaku mà người Nhật dùng để nấu món sukiyaki và nhiều món ăn dân tộc khác. Một trong những vùng trồng cây chân bê lớn là huyện Gumma thuộc miền trung nước Nhật; huyện này là khu vực bầu cử của hai trong số những chính khách có uy tín nhất ở Nhật Bản hiện nay: đương kim Thủ tướng Nakasone và cựu Thủ tướng Takeo Fukuda, người cũng rất có ảnh hưởng trong nền chính trị của Đảng cầm quyền.

Thật là nguy hại khi người Mỹ và người châu Âu trở nên quá cảm tính và không còn khả năng đưa ra những đánh giá lý tính về những vấn đề này. Nhật Bản ngày nay là đối tác tốt nhất của Mỹ và Nhật Bản không thể tồn tại nếu không có Mỹ, vì Mỹ là thị trường lớn nhất của chúng tôi và còn là nơi cung ứng lớn nhất về các loại nguyên vật liệu, lương thực, ngũ cốc, kỹ thuật công nghệ và cả những ý tưởng. Đồng thời, Nhật Bản là nước tiêu thụ nông phẩm của Mỹ nhiều nhất và cũng là đối tác tốt nhất với Mỹ trong các lĩnh vực công nghiệp, kỹ thuật và thị trường. Chúng tôi đang cùng nhau hợp tác trong hàng trăm hiệp định kỹ thuật, trong đó có cả công nghệ quốc phòng. Thương mại hai chiều đang ở mức cao nhất trong lịch sử quan hệ giữa hai bờ đại dương với con số 84 tỷ đô la năm 1984. Nhiều người Mỹ còn chưa nhận thức được tính phụ thuộc lẫn nhau giữa hai nước. Thực vậy, Nhật Bản hay bất kỳ nước nào khác đều không yên tâm khi thấy tình trạng thất nghiệp trong ngành sản xuất chế tạo của Mỹ.

Nhưng chính nước Nhật chúng tôi rồi cũng sẽ mất đi nhiều việc trong ngành chế tạo. Điều này cũng đã xảy ra với nhiều ngành, trong đó có ngành luyện nhôm và đóng tàu, khi khu vực dịch vụ và nhiều ngành chế tạo khác mở ra những công việc mới. Mỹ và Nhật Bản cần phải có những chính sách ăn khớp nhau để có thể lường trước các vấn đề sẽ xảy ra và nghĩ cách đối phó. Khi đồng đô la mạnh gây nên tình trạng thâm hụt thương mại trầm trọng, buộc các nhà công nghiệp Mỹ phải lên tiếng là họ không còn đủ sức cạnh tranh, phải đóng cửa nhà máy và bòn rút tiền đô la của người Nhật để bù đắp cho sự thiếu hụt đó (chỉ tính riêng năm 1984 là khoảng 40 tỷ đô la), chúng tôi thấy mình đang ở trong một vòng luẩn quẩn. Nặng lời với nhau lúc này không giải quyết được việc gì. Chính phủ các nước công nghiệp lớn đã nhận thức được điều này từ năm 1985, khi họ cố tìm cách kiểm soát các tỷ giá hối đoái, nhất là tỷ giá giữa đồng yên và đồng đô la. Điều này, theo tôi, cần phải là mối quan tâm chính và quan trọng nhất của giới thương mại trên

thế giới ngày nay. Nhưng những động thái ban đầu đã gây nên những vấn đề nghiêm trọng bởi các bước đi của chúng quá vội vàng.

Vào đầu những năm 60, thương mại thế giới đứng trước một bước ngoặt quan trọng, và nước Mỹ đã dẫn dắt thế giới tự do đi vào một đàm phán thương mại do Tổng thống Kennedy đề xướng. Hành động dũng cảm đó đã giúp tránh được việc phân chia thế giới thành những khối thương mại tách biệt. Các quốc gia đã cùng ngồi lại với nhau và đi đến quyết định là giảm mạnh các hàng rào thuế quan đối với thương mại. Cách làm này đã góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế ở tất cả các nước tham đàm phán. Nhưng sau đó, nhiều người trong chúng tôi đã nhận thấy các hàng rào phi thuế quan, những hạn chế thương mại và cái gọi là thỏa thuận hạn chế xuất khẩu tự nguyện, thuế phụ thu, hạn ngạch nhập khẩu (và kể cả các luật về thuế áp dụng trong nội địa) vẫn tiếp tục cản trở nền thương mại thế giới và cần phải được xóa bỏ. Lúc đó. chúng tôi đang bảo vệ những doanh nghiệp thực sự làm ăn tốt và vùng lãnh thổ dễ nhạy cảm nhất về mặt chính trị.

Lúc đó, tôi nhận thấy với 2/3 so dân thế giới đang sống ở mức kinh tế rất thấp, các nước phát triển trên thế giới phải có trách nhiệm và cũng có cơ hội giúp họ tiến lên một vị thế kinh tế cao hơn và điều này có lợi cho tất cả mọi người. Xét cho cùng, người dân ở các nước đang phát triển có quyền được hưởng những lợi ích của một nền văn minh tiên tiến, được ăn mặc, học hành cũng như có cơ hội giải trí tốt hơn, nhưng phải nói rằng những người trong thế giới phát triển chúng tôi chưa làm được nhiều để giúp đỡ họ. Điều này xuất phát từ tầm nhìn còn thiển cận của chúng tôi, bởi chính người dân ở các nước đang phát triển lại là sức mạnh tương lai, là những bạn đồng minh, những người cùng chung lưng sản xuất và cũng là những khách hàng của chúng tôi. Tôi nhớ lại câu chuyện của hai người bán giày dép cùng đến thăm một nước chậm phát triển. Một trong hai người đó đã điện về công ty mình như sau: “Không có triển vọng cho việc bán hàng vì ở đây không có ai đi giày cả”. Người kia lại gửi một bức điện: “Gửi ngay hàng tới đây vì người dân vẫn còn đi chân đất, nên họ rất cần giày dép”. Chúng ta chẳng khác gì người bán hàng thứ nhất, chúng ta không hề thấy xúc động trước nhu cầu cần sự giúp đỡ của Thế giới thứ ba. Quỹ hỗ trợ phát triển của Nhật Bản cho các nước tuy tăng đều nhưng vẫn chưa đủ, và ngay cả chính phủ cũng đã thừa nhận điều này. Nhưng nói rộng ra, tất cả các nước khác trên thế giới cũng đều chưa làm được gì nhiều.

Năm 1969, tôi được mời đến trình bày trước tiểu ban về chính sách kinh tế đối ngoại Mỹ, thuộc Ủy ban kinh tế liên quốc hội. Ảnh của tôi được in trên trang bìa tờ báo Business Week với chiếc ti vi màu siêu nhỏ loại mới nhất của Sony trong tay. Tôi đoán mình đã trở thành một thứ mục tiêu nào đó do hậu quả của các vấn đề thương mại. Tôi đã nói về sự cần thiết phải xóa bỏ những rào cản phi thuế quan trên thế giới, đồng thời giúp nhân dân các nước chậm phát triển tham gia vào đời sống kinh tế thế giới bằng cách chuyển tập trung các nguồn lực từ các hạng mục đầu tư cơ bản như đường cao tốc, đập nước, nhà máy luyện thép và ngành hàng không quốc gia sang các nguồn nhân lực của đất nước, và thúc đẩy trong nhân dân các nước đó ý muốn phát triển thành những nước Nhật Bản thứ hai.

Sau khi đọc xong bản thuyết trình đã được chuẩn bị trước, tôi mong có thể rút lui, nhưng các nghị sĩ Quốc hội lại đưa ra khá nhiều câu hỏi. Báo chí Nhật nói là tôi bị các nghị sĩ Quốc hội tức giận “quay” cho bở hơi tai nhưng tôi lại không nghĩ như vậy. Một nghị sĩ hỏi tôi về việc thành lập công ty Sony ở Mỹ và tôi đã trả lời ông ta. Ông này còn nói thêm, với một giọng đặc sệt kiểu luật sư: “Tôi muốn hỏi ông là khi ông mở công ty Sony ở Mỹ, liệu người Mỹ chúng tôi có thể mở một công ty ở Nhật được không?”

Tôi trả lời ngay: “Tất nhiên là không thể được”.

“Nhưng Sony đã lập ra một công ty trên đất Mỹ. Tại sao Mỹ lại chưa được phép vào Nhật?”

Tôi đã trả lời một cách khá dài dòng, nhưng tôi nghĩ là đã làm rõ vấn đề: “Ngay sau khi chiến tranh kết thúc, Mỹ lúc đó giống như một người khổng lồ trong con mắt của nước Nhật Bản kiệt quệ. Người Nhật đã có một cảm giác lo sợ rằng việc để Mỹ tự do xâm nhập vào Nhật Bản tất sẽ đánh bật họ ra khỏi thị trường. Dù là lý do nào đi nữa, chừng nào người Nhật còn có cảm giác lo sợ đó, họ còn phản đối tự do hóa thương mại. Thương mại tự do là một điều lý tưởng, do đó, Nhật Bản luôn luôn hướng tới điều đó. Nhưng cũng giống như chính phủ Mỹ thường phải nghiên cứu tình hình trước khi đưa ra các tuyên bố chính trị, chính phủ Nhật với chủ trương xây dựng một nền kinh tế mang tính kế hoạch cao đôi khi cũng cảm thấy khó khăn. Cá nhân tôi cho rằng bước đi tiến tới tự do hóa thương mại của chính phủ Nhật còn chậm chạp, nhưng tôi chắc chắn là mọi thứ cuối cùng sẽ được tự do”. Sau khi phát biểu xong, tôi không nghĩ là tôi đã nói dài đến thế.

Theo tôi, khẩu hiệu về chiếc xe hơi cổ Avis: “Chúng tôi đứng thứ 2, vậy chúng tôi cần cố gắng nhiều hơn nữa” là một ví dụ hoàn hảo về chủ nghĩa nhân văn Mỹ, nhưng Mỹ không đứng thứ 2, mà chính là Nhật Bản, và chúng tôi cảm thấy vui với vị trí này. Tuy nhiên, vì Nhật Bản đã tiến từ vị trí yếu thế khi chống lại Nga lên vị trí ức hiếp Trung Quốc, tấn công nước Mỹ, rồi đến thất bại thảm hại, và cuối cùng là vị trí số 2 thế giới, nên thái độ của người Mỹ đối với Nhật Bản cũng đã trải qua nhiều thay đổi. Nhưng đối với vài người, vị trí số 2 thôi cũng là quá mạnh và vì thế họ không thể yên lòng. Tôi có nhiều dịp đến thăm Tòa nhà Quốc hội của Mỹ, nơi nhiều chính khách đã phải trải qua những biến đổi lớn về mặt tình cảm. Họ thường đưa ra những bài phát biểu và những lời tuyên bố giật gân trước báo chí mà theo họ là có lợi cho cuộc vận động chính trị của họ. Tôi cảm thấy có quá nhiều phát biểu kiểu này trong nền chính trị Mỹ. Chúng ta sẽ không thể thấy sự thật trong những bài hùng biện đó. Và điều đó khiến tôi lo lắng về hướng phát triển của mối quan hệ giữa hai nước chúng tôi.

Năm 1919, quốc hội Hoa Kỳ, bằng cảm tính, đã thông qua đạo luật Volstead nghiêm cấm mọi đồ uống có chất cồn. Ngày nay, rõ ràng chúng ta thấy đó là một việc làm ngu ngốc và chắc chắn vào thời đó, cũng có hàng triệu người Mỹ, trong đó có cả các nghị sĩ và thượng nghị sĩ, cảm thấy đó là một việc làm sai trái, nhưng họ vẫn cứ để cho đạo luật này tiếp tục có hiệu lực. Hàng triệu người Mỹ chưa từng nghĩ họ sẽ làm điều gì trái với pháp luật cũng đã vi phạm luật này, cho nên nó đã bị bãi bỏ vào năm 1933.

Điều mà tôi đã học hỏi được qua việc này là dư luận quần chúng có khả năng làm thay đổi chính sách của Mỹ. Nếu chính phủ Mỹ nuôi dưỡng một thái độ thực sự tiêu cực đối với Nhật Bản, chắc chắn sẽ gây ra nhiều phiền toái không đáng có. Một khi chiều hướng như vậy phát triển quá mạnh, việc ngăn chặn sẽ rất khó khăn. Việc người Mỹ luôn luôn tin rằng điều gì họ làm cũng đúng chính là một nhân tố gây nên rắc rối. Nước Mỹ chắc sẽ không thông qua đạo luật cấm đoán người Nhật hoặc lặp lại những sai lầm của những năm 30, nhưng cả Nhật Bản lẫn Mỹ cần phải hiểu rằng sự đa cảm và tính nhỏ nhen trong quan hệ giữa hai nước có thể dẫn tới những vấn đề chính trị và kinh tế.

Với nhiều năm tiếp xúc với người Mỹ, tôi biết họ luôn luôn vội vã. Bạn thường nghe thấy ở Mỹ những câu như: “Không còn thời giờ nữa đâu”. “Làm việc đó ngay đi”, “Kẻ nào do dự sẽ chịu thua thiệt”. Mỹ đã dính líu vào Việt Nam chính vì bị loại tình cảm này xô đẩy. Các chính khách

Mỹ nói là Mỹ phải can thiệp vào Việt Nam vì mục đích bảo vệ hòa bình thế giới. Họ đã mất phương hướng. Một khi người Mỹ yêu thích cái gì, họ để hết mọi tình cảm vào đó, và khi họ ghét cái gì, họ thường đi quá xa trong sự căm ghét đó. Nhiều người nước ngoài cũng nhận xét như vậy về nước Mỹ.

Xin đơn cử trường hợp Trung Quốc làm ví dụ. Đã có một thời gian dài Mỹ không chịu công nhận sự tồn tại của Trung Quốc, dù có gần 1 tỷ người làm ăn sinh sống trên đất nước này. Mỹ tìm mọi cách cô lập Trung Quốc vì Mỹ không thích đường lối chính sách của nước này. Cũng vì công nhận chính phủ Đài Loan, Mỹ tìm cách trừng phạt Bắc Kinh bằng cách phủ nhận sự tồn tại của Trung Hoa lục địa. Trong giai đoạn này, bất cứ ai mua thứ đồ nữ trang rẻ tiền do Trung Hoa sản xuất trong chuyến du lịch đến Hồng Kông đều có thể gặp phiền toái khi họ mang chúng về Mỹ. Xét về mặt ngoại giao, dường như 1/3 dân số thế giới đã không tồn tại. Cũng trong thời gian đó, Nhật Bản cũng không công nhận nước Trung Hoa và không có quan hệ ngoại giao chính thức với nước này. Nhưng dân Nhật Bản vẫn thường đến Trung Quốc. Nhiều người vẫn đi về thường xuyên để giao dịch buôn bán, gặp gỡ và viết tin. Sau đó, đột nhiên Mỹ thay đổi ý kiến và tổng thống Richard Nixon sang thăm Trung Quốc. Không nói trước với bất kỳ ai, kể cả những nước láng giềng gần với Trung Quốc như Nhật Bản, nước đã và đang duy trì chính sách ủng hộ Mỹ, Tổng thống Nixon đột nhiên tuyên bố công nhận sự tồn tại của một tỷ người dân ở lục địa này.

Tại Nhật Bản, chúng tôi còn đang kế thừa triết lý sống và truyền thống văn hóa nông nghiệp chịu ảnh hưởng khá sâu sắc của thiên nhiên và sự thay đổi của thời tiết. Có lẽ vì thế mà chúng tôi không phải là một dân tộc vội vã. Chúng tôi có hàng nghìn năm lịch sử và truyền thống, và đó là lý do tại sao chúng tôi rất không bằng lòng khi bị một nước dù lớn mạnh nhưng vẫn còn non trẻ như nước Mỹ đối xử như những người sinh sau đẻ muộn.

Nước chúng tôi có câu tục ngữ nói rằng mọi thứ đều thay đổi trong vòng 70 ngày. Câu này khuyên chúng tôi không nên vội vã, nôn nóng và phản ứng quá vội vàng. Do vậy, chúng tôi cần có bước tiếp cận sáng suốt: chẳng nên quá vội vàng nhưng cũng không được quá chậm chạp.

NỀN THƯƠNG MẠI TOÀN CẦU

Vượt qua khủng hoảng

1.

Các chính khách và thương gia thiển cận trên thế giới thường nhìn nhận các vấn đề của họ từ hai khía cạnh: Các thương gia Mỹ lo lắng về những vấn đề có liên quan đến Nhật Bản còn các thương gia Nhật Bản lại lo tìm cách đối phó với những lời than phiền của chính phủ và thương gia Mỹ và châu Âu.

Một hôm, tôi được nghe một câu chuyện vui về một người Mỹ và một người Nhật cùng dạo chơi trong rừng. Họ gặp một con sư tử đói đang lao tới. Người Nhật lập tức ngồi xuống và xỏ chân vào đôi giày chạy. Người Mỹ tỏ vẻ chế nhạo anh ta và nói: "Thật là ngốc nếu anh nghĩ anh có thể chạy nhanh hơn con sư tử đói này!" Người Nhật trả lời ngay: "Tôi không cần phải chạy nhanh hơn con sư tử đó, tôi chỉ cần chạy nhanh hơn anh thôi".

Nhưng con sư tử mà chúng ta đang phải đối mặt, tức cuộc khủng hoảng đang tới, lại mang tính toàn cầu. Tôi cho rằng hệ thống kinh tế thương mại thế giới đang đứng trước một hiểm họa lớn; những cuộc cãi vã về những vấn đề thương mại cụ thể giữa các nước chỉ là tấm bình phong che giấu những vấn đề thực tế đang còn tiềm ẩn. Giải quyết từng phần nhỏ của vấn đề thực ra không đem lại kết quả gì.

Tôi tin rằng vấn đề chủ yếu nằm ở đồng tiền của chúng ta. Để có thể tiến hành các hoạt động kinh tế trong một hệ thống kinh tế mở và tự do, chúng ta phải có các hoạt động mua và bán với giá cả hợp lý. Tất nhiên, giá cả sẽ bị chi phối bởi cung và cầu. Đó là cơ sở đơn giản của hệ thống kinh tế tự do.

Nếu tôi bán một sản phẩm trị giá 1.000 yen cho một người nào đó ở Mỹ hoặc ở Anh, tôi có thể được trả bằng đồng đô la Mỹ hay bảng Anh tương đương với 1.000 yen. Tỷ giá hối đoái giữa hai đồng tiền được sử dụng trong cuộc trao đổi này cần phải công bằng và phản ánh được tính cạnh

tranh tương đối giữa các ngành công nghiệp ở các nước khác nhau, vì tôi tin rằng công nghiệp phải là nhân tố hàng đầu trong việc xác định giá tiền tệ của một nước.

Là một nhà công nghiệp, tôi biết cần phải cân đối tính cạnh tranh và tỷ giá hối đoái cần phải thực hiện chức năng của một cơ chế cân bằng. Tại hội nghị Bretton Woods năm 1944, các tỷ giá hối đoái được ấn định trong một bản hiệp định quốc tế. Các tỷ giá được tính dựa trên thực tế kinh tế thời bấy giờ và có tính đến những thay đổi có thể dự đoán được trong tương lai. Tỷ giá của đồng yên Nhật được xác định ở mức 360 yen bằng 1 đô la Mỹ trong thời kỳ ngay sau chiến tranh và được duy trì cho đến năm 1971 mặc dù sức cạnh tranh về công nghiệp của Nhật Bản đã tăng lên đáng kể. Lúc đó, đồng yên Nhật bị đánh giá thấp hơn trong so sánh với những đồng tiền khác. Một đồng yen yếu trong quan hệ với đồng đô la rất mạnh đã làm cho hàng hóa Nhật ở Mỹ trở nên rẻ hơn, và điều này đã khuyến khích các công ty Nhật đẩy mạnh xuất khẩu. Từ đó, cán cân thương mại nghiêng về phía có lợi cho Nhật Bản. Cũng do đồng đô la quá mạnh, hàng xuất khẩu của Mỹ trở nên quá đắt.

Khi Tổng thống Richard Nixon đánh sụt giá đồng đô la năm 1971, tất cả các đồng tiền, kể cả đồng yen, đều được phép thả nổi, không còn bị ràng buộc vào các tỷ giá cố định nữa, và do đó, đồng yen lập tức tăng giá lên khoảng 15% so với đồng đô la. Tôi cho rằng việc đồng yên tăng giá là điều hợp lý. Trên thực tế, rất nhiều thương gia cho rằng chế độ thả nổi tiền tệ tốt hơn hẳn so với chế độ tỷ giá cố định vì nó giúp tạo nên thế cân bằng trong cạnh tranh công nghiệp của các nước.

Có thể thấy điều tương tự về chế độ mới này qua luật ưu tiên sử dụng trong chơi golf, một luật giúp cân đối khả năng của các đối thủ chơi golf. Hàng năm, sự ưu tiên đối với các golf thủ được điều chỉnh để phản ánh những thay đổi về khả năng của người chơi. Một gôn thủ có thể thắng hoặc thua khi được ưu tiên, được tính từ 0 đến 36 điểm, nhưng anh ta hiểu rằng cuộc chơi rất công bằng vì mọi người đều được đặt vào thế cân bằng khi tham gia thi đấu.

Tôi cho rằng với sự thỏa thuận chung của các nước, chế độ thả nổi sẽ được giám sát và các tỷ giá sẽ không được phép dao động quá lớn hoặc bị tác động bởi những yếu tố nhân tạo. Điều chúng ta đã không chắc chắn được là một nhân tố khác hẳn sức mạnh cạnh tranh hàng hóa, đó là những người buôn bán tiền tệ, có thể tác động đến giá trị các loại tiền tệ trên thế giới hay

không. Chưa một cơ chế nào được lập ra để theo dõi hệ thống này và nói một cách khác là tạo ra các ưu tiên. Những người đầu cơ tiền tệ chỉ nghĩ đến cách thu được nhiều lợi nhuận nhất trong buôn bán tiền tệ. Điều này dẫn đến tình trạng tỷ giá hối đoái luôn luôn biến động nhưng lại hoàn toàn không liên quan đến tính cạnh tranh về công nghiệp. Đối với những người tham gia vào các hoạt động thương mại quốc tế, việc làm này chẳng khác gì việc một kẻ phá đám hống hách đi vào sân gôn và thay đổi quyền ưu tiên của chúng ta sau mỗi lỗ gôn.

Trong tình hình này, giá cả hàng hóa trở thành một vấn đề thực sự nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta. Để minh họa cho vấn đề này, giả sử giá một chiếc ti vi của chúng ta không được tính bằng đồng đô la, yên, bảng, franc hay đồng lia mà tính bằng giá của mười cổ phiếu của Sony tại thời điểm mua chiếc ti vi đó. Ai sẽ mua hàng trong những tình huống như vậy trong khi cổ phiếu vẫn đang được mua đi bán lại và giá cả biến động từng ngày? Ai có thể sản xuất hàng hóa trong tình hình như vậy?

Đối với những nhà tư bản công nghiệp, tiền là một thứ thước đo. Chúng ta sử dụng tiền làm tiêu chuẩn để đánh giá hoạt động kinh tế, tài sản, hàng tồn kho và cả kết quả lao động của con người. Khi giá cả lại do những nhân tố khác ngoài tính cạnh tranh của các sản phẩm chế tạo quyết định thì tất yếu sẽ làm cho chúng ta mất lòng tin vào sự đầu tư. Tôi là một người có lòng tin vững chắc rằng công nghiệp của một quốc gia phải là nền móng của nền kinh tế. Để có được quyết định đầu tư khôn ngoan, chúng ta cần phải dự đoán được số lợi nhuận có thể thu được từ khoản đầu tư đó. Nếu không có khả năng dự đoán lợi nhuận, chúng ta sẽ phải nhờ tới giác quan thứ sáu hoặc sự liều lĩnh để đầu tư. Chúng ta cũng hiểu rõ rằng nếu không có đầu tư, nền công nghiệp sẽ sụp đổ và khi đó, tiền tệ không còn ý nghĩa gì và thậm chí các thị trường tài chính cũng sẽ bị sụp đổ.

Điều làm tôi lo lắng là ngày nay, một số nhà công nghiệp đã bắt đầu tham gia vào trò chơi buôn bán tiền tệ. Do không thể dự tính được số lợi nhuận thu được từ những khoản đầu tư tiềm năng, nhiều nhà tư bản công nghiệp đã ngừng đầu tư vào công ty của mình và bắt đầu bỏ ra rất nhiều thời gian, công sức và tiền bạc vào các vụ sát nhập và mua lại công ty. Việc làm của họ đã biến các công ty thành một thứ hàng hóa bị mua đi, bán lại. Đây không phải là vai trò tự nhiên và đúng đắn của công nghiệp mà nhiệm vụ chủ yếu của nó phải là cải tiến các mặt hàng có sẵn và tạo ra những sản phẩm mới. Nhìn thẳng vào tình hình với nhãn quan của một người Nhật, tôi

không thể tin được là các nhân viên ở những công ty đó lại có thể có niềm say mê với công việc. Làm thế nào để trau dồi cho họ ý thức trung thành và nâng cao năng suất một cách đồng đều được trong một môi trường với các nhà quản lý chỉ quan tâm đến việc công ty họ sẽ thôn tính một công ty khác hay sẽ bị thôn tính? Triển vọng chẳng đáng mừng chút nào. Đây chính là lý do tại sao tôi luôn luôn nhấn mạnh đến nhu cầu thiết lập một chế độ mới về tỷ giá hối đoái dựa vào những giá trị công nghiệp chứ không dựa vào thị trường tiền tệ.

Cú sốc về dầu lửa năm 1973 và 1979 là một đòn đánh mạnh vào hệ thống tiền tệ thế giới do các nước xuất khẩu dầu lửa đã thu về những khoản tiền khổng lồ. Dưới chế độ kinh tế của Tổng thống Reagan, Mỹ đã thắt chặt cung tiền tệ và nâng lãi suất để ngăn chặn lạm phát. Những khoản tiền lớn của Nhật Bản đã chạy sang Mỹ dưới hình thức đầu tư để tìm kiếm lợi nhuận từ những tỷ lệ lãi suất cao. Trên thực tế, tiền từ khắp nơi trên thế giới đã đổ vào Mỹ. Điều này làm cho đồng đô la thêm đắt giá và đánh hạ mọi đồng tiền khác, đồng thời giúp cho chính phủ Mỹ có thể tiêu xài nhiều hơn và do đó nợ nước ngoài cũng tăng lên. Trò chơi tiền tệ trên thế giới đã đi vào giai đoạn sôi nổi, mạnh mẽ nhất.

Như tôi đã trình bày ở trên, có thể với đôi chút ác cảm, rất nhiều nhà kinh doanh Mỹ phải điều hành công ty của mình với mục đích cao nhất là ngày càng giành được nhiều lợi nhuận và luôn luôn lo sợ rằng giá cổ phiếu của họ có thể sụt xuống nếu cổ tức hàng quý không tăng đều. Trong một hoàn cảnh như thế, khi việc theo đuổi lợi nhuận ngày càng trở nên mạnh mẽ, các nhà quản lý buộc phải tìm kiếm những cách làm dễ nhất để sinh lời. Hai điều nguy hiểm đã xảy ra: một số nhà quản lý thấy rằng họ có thể kiếm được nhiều tiền hơn một cách dễ dàng bằng cách buôn bán tiền tệ thay vì buôn bán hàng hóa; những người khác lại thấy rằng chế tạo hàng hóa ở những nơi có chi phí rẻ nhất là cách tốt nhất để đem lại lợi nhuận một cách nhanh chóng, mặc dù điều này có nghĩa là họ phải chuyển quá trình sản xuất sang các nước khác.

Hiện tượng này đang dẫn tới tình trạng mà tôi gọi là chảy máu công nghiệp Mỹ. Các cơ sở công nghiệp của Mỹ đang giảm xuống tới mức chỉ còn bộ khung bên ngoài. Tình hình cũng diễn ra tương tự trên toàn Châu Âu. Một số công ty Nhật cũng có thể sớm đi theo đà này. Nhiều công ty đang bắt đầu xuất khẩu quá trình sản xuất. Các công ty Mỹ như Motorola, Texas Instruments, Fairchild và nhiều công ty khác đã chuyển các cơ sở sản xuất sang Nhật Bản hoặc xây thêm những cơ sở mới tại đây. Tuy nhiên, nhiều dàn biểu tại những khu vực công nhân, viên chức

mất việc làm đã than phiền rằng Nhật phải chịu trách nhiệm về sự giảm sút công ăn việc làm ở Mỹ. Năm 1984, IBM Nhật Bản là nhà xuất khẩu máy tính lớn nhất từ Nhật. Một lý do khiến các công ty Mỹ chuyển sang Nhật hoặc mua các linh kiện công nghệ cao của Nhật chính là để tận dụng những kỹ năng có sẵn ở đây, vì ngày nay người ta không những cần tranh thủ nguồn nhân công rẻ mà còn cần cả những lao động có kỹ thuật cao. Nhưng Sony cũng đã tìm được các kỹ năng cần thiết ở chính nước Mỹ và nhiều nước khác. Sử dụng các công nghệ sản xuất và áp dụng những triết lý kinh doanh dài hạn của chúng ta, chúng ta vẫn có thể kiếm được tiền ở những nơi các công ty địa phương thường rút đi nơi khác, vì họ đòi hỏi phải thu nhanh và thu đều lợi nhuận.

Vào mùa thu năm 1985, tôi đi thăm châu Âu cùng Yoshihiro Inayama, chủ tịch của Keidanren (Liên hiệp các tổ chức kinh tế Nhật Bản). Chúng tôi gặp khá nhiều các nhà kinh doanh Châu Âu và họ thường khoe khoang: “Nhật Bản chẳng có ý tưởng mới nào cả. Chính chúng tôi là người tạo ra ý tưởng, trên chính đất Châu Âu này”. Tôi nói với họ: “Này, việc khoe khoang rằng mình có lắm ý tưởng chẳng có ý nghĩa gì, vì theo tôi, người nào mà chẳng có một ý vài ý tưởng được cho là tốt. Điều quan trọng là phải biết cách áp dụng những ý tưởng của mình vào trong ngành công nghiệp. Nhật Bản đã bỏ rất nhiều công sức trong lĩnh vực đó trong khi các ông thì không, vậy có chi mà các ông lại khoe khoang đến vậy”.

Các nước châu Âu thường đánh giá cao những nhà khoa học, điều này tất cả chúng ta đều biết rõ. Nhiều nhà khoa học lỗi lạc của Mỹ có gốc rễ hoặc được đào tạo ở châu Âu: đó chính là một trong những tiềm lực to lớn của nước Mỹ. Nhưng phải nói rằng trong khi Mỹ và Nhật Bản rất trọng thị các kỹ sư, những người có vai trò đưa những tiến bộ khoa học vào quá trình sản xuất hàng hóa, thì nhiều nước châu Âu, do tính chất trưởng giả, lại thường có xu hướng tránh học ngành kỹ sư và tham gia rèn luyện thực tế. Đã từ lâu, các kỹ sư ở châu Âu chỉ được coi là những thợ thủ công tầm thường. Chính nước Mỹ và nước Nhật đã công nhận tầm quan trọng lớn lao của các kỹ sư. Các trường đại học của cả hai nước đều có chuyên ngành kỹ sư. Trong những năm gần đây, Nhật Bản còn tập trung nhiều đến việc đào tạo kỹ sư hơn cả các trường đại học ở Mỹ, do Mỹ hiện đang tập trung nhiều hơn vào lĩnh vực tố tụng và vì ngành luật đang có sức hấp dẫn lớn đối với thanh niên Mỹ.

Riêng tôi lại rất quan tâm đến xu hướng mở rộng buôn bán tiền tệ vì nó không có lợi cho việc mở rộng trao đổi hàng hóa. Đồng thời, việc chúng ta thiếu quan tâm đến nhu cầu thay đổi công nghệ và sản xuất các mặt hàng mới cũng làm tôi lo lắng. Vấn đề không đơn thuần nằm ở việc tỷ giá hối đoái giữa đồng đô la và đồng yên chưa hợp lý. Năm 1986, Thượng nghị sĩ Mỹ Thomas Eagleton đã đưa ra một lời bình luận gây ấn tượng tại một cuộc họp mặt ăn điểm tâm của Phòng Thương mại Mỹ tại Tokyo khi trả lời cho câu hỏi về sự suy giảm về năng lực công nghiệp của Mỹ. Eagleton cho rằng nước Mỹ phải bảo hộ và mở rộng nền công nghiệp và ông khẳng định Mỹ sẽ không bao giờ cho phép mình trở thành một quốc gia chỉ hoạt động về các ngành dịch vụ. Nội dung lời tuyên bố của vị thượng nghị sĩ này có hàm ý là nước Nhật cần cố gắng hơn nữa trong việc điều chỉnh sự mất cân đối trong cán cân thương mại hai nước, nếu không Mỹ sẽ phải áp dụng chính sách bảo hộ nền công nghiệp trong nước. Tôi rất thông cảm với tâm trạng thất vọng của ông ta, nhưng vấn đề cần làm gì để giúp Mỹ lại nằm ở phía Mỹ nhiều hơn là ở phía Nhật. Tiếp tục xuất khẩu nền sản xuất ra nước ngoài và chơi trò buôn bán tiền tệ không phải là những biện pháp tốt để đảm bảo một nền công nghiệp phát triển mạnh mẽ và lành mạnh cho Mỹ.

Donald Regan, Bộ trưởng Tài chính gần đây nhất của Mỹ, trước kia đã từng là chủ tịch tập đoàn Merrill Lynch Pierce Fenner and Smith Inc. Tập đoàn này cũng là một cơ quan kinh doanh tiền tệ lớn. Do không có những hiểu biết thực tế về công nghiệp, triết lý của những người buôn bán tiền tệ thường coi một đồng đô la mạnh là điều tốt nhất cho nước Mỹ và cho rằng các vấn đề mất cân đối về tiền tệ sẽ tự điều chỉnh theo thời gian. Khi James Baker thay Regan giữ chức vụ bộ trưởng tài chính, ông đã nắm ngay được vấn đề. Trong một trong những bài diễn văn đầu tiên, ông đã thể hiện rõ quan điểm là chỉ khi nào chúng ta thay đổi hệ thống tỷ giá hối đoái trên thế giới và điều chỉnh lại tình hình không bình thường của đồng đô la mạnh, thì vấn đề mất cân đối lớn về tiền tệ sẽ không còn quấy rấy chúng ta nữa. Quan điểm này đã dẫn tới cuộc họp đầu tiên của nhóm G5 gồm bộ trưởng tài chính các nước Nhật Bản, Mỹ, Anh, Pháp và Đức về vấn đề này và kết quả là đi đến sự điều chỉnh tỷ giá hối đoái năm 1985.

Những cố gắng của Baker và nhóm G5 đã mang lại một sự thay đổi bất ngờ và quá mạnh về tỷ giá hối đoái, đẩy đồng yên lên mức cao kỷ lục chưa từng thấy trong lịch sử và khiến cho việc điều chỉnh hợp lý thông qua công việc kinh doanh thật sự trở nên không thể thực hiện được. Chỉ trong vòng hơn nửa năm sau khi các ngân hàng trung ương của các nước G5 can thiệp bằng

cách tung ra các đồng tiền khác nhằm làm giảm giá trị đồng đô la, đồng yên bị tăng hơn 35% so với đồng đô la, một sự tăng giá mạnh khó có thể đối phó, đặc biệt là đối với các công ty vừa và nhỏ. Mặc dù các nhà sản xuất hàng xuất khẩu của Nhật bị buộc phải tăng giá hàng hóa của họ lên vì giá trị đồng yên bị đẩy lên cao, chúng tôi cũng rất thất vọng khi thấy các công ty Mỹ cũng lại tăng giá hàng hóa của họ, từ đó tạo ra một chiều hướng lạm phát cao.

Dù hành động của nhóm G-5 có ý nghĩa tốt đẹp đến đâu thì với tôi, rõ ràng thế giới không thể dựa vào một sự phối hợp chính sách độc đoán giữa một số nước để giữ các tỷ giá hối đoái ở mức phù hợp với thực tế. Các nước cần phải gặp gỡ và bàn bạc để cùng nhau tạo ra một cơ chế quốc tế nhằm bình ổn tỷ giá. Và chúng ta cần ngăn chặn mọi ý đồ theo đuổi lợi nhuận tiền tệ thông qua đầu cơ hơn là những nỗ lực sản xuất.

Các nhà lãnh đạo bảy nước công nghiệp tại Hội nghị thượng đỉnh về kinh tế tại Tokyo tháng Năm năm 1986 đã không có một hành động quan trọng nào về tỷ giá hối đoái. Nhưng họ đã nhìn nhận những vấn đề phát sinh khi có những biến động lớn về tỷ giá và với việc nhất trí giám sát tình hình, họ đã tiến một bước tới điều mà tôi hy vọng là một nghị quyết. Nhưng tôi đã rất thất vọng vì họ không đi xa hơn nữa để thiết lập một cơ chế chính thức nhằm kiểm soát các tỷ giá hay ít nhất là triệu tập một cuộc họp nhằm nghiên cứu một hệ thống mới.

Sự can thiệp liệu có thể đem lại những gì và trong bao lâu? Lượng tiền lưu chuyển trên khắp thế giới đang ở mức khổng lồ so với số tiền mà một mình Nhật Bản hay bất kỳ một nước nào khác có thể sử dụng cho việc can thiệp. Vì thế, những người tham gia vào trò chơi tiền tệ đang ngồi chờ thời vì họ cho rằng sớm muộn gì mọi việc sẽ trở nên tốt đẹp hơn đối với họ. Nếu lượng tiền có trong các ngân hàng trung ương dùng để can thiệp vào tỷ giá hối đoái trên thị trường là chưa đủ, hệ thống này có thể sẽ bắt đầu dao động và dẫn tới hỗn loạn. Do đó, một lần nữa tôi khẳng định cần phải thay đổi hệ thống tỷ giá hối đoái này.

Không ai biết rõ nên xác định tỷ giá hối đoái như thế nào cho công bằng và bản thân tôi cũng không có phép thần gì để đưa ra một đề nghị đúng đắn về mặt này. Nhưng Quỹ Tiền tệ quốc tế có thể họp mỗi năm một lần và cùng nhau thỏa thuận điều chỉnh tiền tệ cho phù hợp với thực tế, chỉ cho phép tỷ giá hối đoái dao động nhẹ ở trên hoặc dưới con số tối ưu giữa các giới hạn được quy định trước. Trong ngành công nghiệp, chúng ta phải bỏ ra rất nhiều công sức mới có

thể hạ chi phí gốc xuống khoảng 1 - 2 phần trăm, nhưng theo hệ thống hiện nay, giá trị tiền tệ của chúng ta có thể dao động tới 10 - 15% chỉ trong một ngày, như thế mọi cố gắng tiết kiệm chi phí sản xuất của chúng ta đều tiêu tan. Điều này làm xói mòn ý chí sản xuất, đổi mới công nghệ, làm mất đi một động lực cơ bản trong hệ thống kinh tế tự do. Thật là khó khăn khi muốn kinh doanh và vạch kế hoạch cho tương lai mà chẳng hiểu rõ giá trị đồng tiền của mình sẽ ra sao.

Mặc dù có những điều không chắc chắn như vậy, chúng tôi vẫn quyết định đầu tư vào một nhà máy chế tạo ở San Diego. Khi Kazuo Iwama là chủ tịch Sony America, anh cũng như tôi đều rất quyết tâm xây dựng một nhà máy sản xuất TV trong nước, dù tình hình kinh tế có vẻ không thật sự sáng sủa. Đồng đô la vẫn được cố định ở mức 360 yen bằng 1 đô la (ở chợ đen thì tỷ giá này ít nhất phải là 420 yen bằng 1 đô la). Các công ty Mỹ như RCA, Zenith và Admiral đang chuyển việc sản xuất TV sang các nước như Mexico hay Singapore. Iwama và tôi, những người đã có nhiều kinh nghiệm về thị trường Mỹ, thấy rằng chúng tôi nên đi theo hướng ngược lại, tức là đi vào nước Mỹ vì chính ở nơi đó mới có thị trường tiêu thụ.

Nhưng để sản xuất máy thu hình thời bấy giờ, trước khi có sự ra đời của mạch tích hợp, chúng tôi đã phải thực hiện khá nhiều công đoạn bằng tay với giá nhân công Mỹ cao hơn và tất nhiên, chúng tôi phải xây dựng một nhà máy với chi phí ước tính ít nhất là 25 triệu đô la. Chúng tôi đã điều Junichi Kodera, người sau này sẽ là giám đốc đầu tiên của nhà máy tại San Diego, trở về Nhật để đánh giá và dự toán kỹ mọi chi phí hiện tại và tương lai khi tiến hành kinh doanh ở Mỹ. Nhóm dự án này biết rõ rằng mạch tích hợp đang được hoàn chỉnh và sẽ sớm thay thế bóng bán dẫn và chỉ trong khoảng 3 - 4 năm nữa, khi số lượng các linh kiện cần thiết cho việc chế tạo chiếc máy thu hình giảm đi, và như thế thời gian lắp ráp cũng rút ngắn lại, sẽ bù đắp lại số tiền trả cho nhân công ở Mỹ cao hơn trong so sánh với ở Nhật.

Nhưng đây mới chỉ là ánh sáng duy nhất lóe lên từ cuối đường hầm. Kodera ngày nay vẫn nhắc lại rằng, khi đến ban quan trị công ty để trình bày về các con số và dự toán, anh vẫn cảm thấy rất bi quan. Với tỷ giá hối đoái 360 yên bằng 1 đô la, mặc dù chúng tôi có thể thấy trước một sự chuyển biến lớn về kinh doanh trong vòng 3 năm tới, các con số dự toán lúc bấy giờ, vào tháng Tám năm 1971, cũng không thể biện minh cho việc xây dựng nhà máy. Nhưng Ibuka và tôi lúc đó là những người đứng đầu ban quản trị và chúng tôi đều nắm vững những con số đó, tuy nhiên chúng tôi cũng cảm thấy đây sẽ là một quyết định khôn ngoan nếu xét về lâu dài. Chúng

tôi hiểu rằng tình trạng đồng yen yếu sẽ không thể kéo dài mãi mãi. Chúng tôi đã khiến Kodera ngạc nhiên vì thậm chí đã không đòi anh ta trình bày về các con số. Chúng tôi bảo anh ta hãy xúc tiến công việc đi. Chúng tôi cử anh ta đến nhà máy lắp ráp TV chính của công ty tại Ichinomiya để học hỏi về những hệ thống sản xuất mới nhất nhằm chuẩn bị cho anh ta những kiến thức cần thiết cho việc quản lý nhà máy tương lai tại San Diego.

Ngay chiều hôm đó, ngày 16 tháng Tám (ở Mỹ vẫn còn là ngày 15 tháng Tám), Tổng thống Nixon thông báo một sự thay đổi về chính sách tiền tệ của Mỹ, theo đó đồng đô la bị đánh sụt và đồng yên được tăng giá lên khoảng 15% so với đồng đô la. Nixon cũng ra lệnh tạm thời hoãn thực hiện cam kết chuyển đổi số đô la trong các ngân hàng trung ương các nước thành vàng hoặc các tài sản tiền tệ khác. Tổng thống còn cắt bớt viện trợ nước ngoài và đánh thuế phụ thu 10% đối với tất cả các mặt hàng nhập khẩu. Đó là một bước ngoặt kỳ diệu khiến cho dự án xây dựng nhà máy ở San Diego của chúng tôi trở nên tốt hơn nhiều. Mặc dù chúng tôi đã quyết tâm xây dựng nhà máy này, ngay cả khi điều đó có thể dẫn tới những khó khăn tài chính trong vài năm, nhưng chúng tôi vẫn cảm thấy rất phấn khởi khi nhận được điềm lành cho tương lai này, điều sẽ giúp chúng tôi chế tạo những sản phẩm mang dòng chữ: “Sản xuất tại Mỹ”.

Điều nực cười là ở châu Âu, dường như vị Thủ tướng đảng Xã hội Francois Mitterand là nhà lãnh đạo duy nhất hiểu rõ sự cần thiết phải thay đổi hệ thống tỷ giá hối đoái. Ông thường nói rằng hệ thống hối đoái hiện hành là sai lầm và ông muốn áp dụng Hệ thống tiền tệ châu Âu (EMS) đối với đồng đô la và đồng yên.

Các nước châu Âu buôn bán với nhau trong hệ thống EMS duy trì những tỷ giá hối đoái cố định nhưng được EMS điều chỉnh theo định kỳ. Thương mại với các nước ngoài hệ thống này được tiến hành theo các tỷ giá trên thị trường hối đoái và có thể dao động mạnh, nhưng trong nội bộ hệ thống này đã có sự phối hợp chặt chẽ để tránh mọi sự biến động lớn do những người đầu cơ tiền tệ hoặc những sự kiện đột biến gây nên.

Các bạn hãy tưởng tượng xem, lời khuyên đúng đắn về thị trường tự do này lại xuất phát từ người lãnh đạo của một chính phủ xã hội chủ nghĩa, trong khi các vị nguyên thủ của quốc gia thường xuyên tuyên bố họ tin tưởng vào một nền kinh tế tự do lại tỏ ra không hiểu biết gì về điều này. Tôi cho rằng điều đó thật nực cười và nguy hiểm.

Một vấn đề tương tự cũng xảy ra ở Nhật Bản. Tôi đã từng nhiều lần nhấn mạnh đến điểm này. Tuy nhiên, các chuyên gia tiền tệ thường rất thiển cận. Họ nói: "Chúng ta không thể làm được việc này" hoặc "Ồ, thế thì nguy hiểm lắm đấy". Dường như họ thiếu sự sáng tạo và óc suy xét.

Trước đây, tôi có lần đề nghị các chuyên gia trong Bộ Tài chính về việc phải can thiệp vào thị trường tiền tệ và hãy mua đồng yên để tăng thêm sức mạnh cho nó, họ đã trả lời: "Không, chúng ta không thể can thiệp theo cách ấy được, số tiền chúng ta có để nâng đỡ đồng yên là rất nhỏ". Nhưng sau khi có quyết định của nhóm G-5, Ngân hàng Nhật Bản lại can thiệp rất có hiệu quả để nâng giá trị đồng yên.

Tôi cũng đã nói về sự cần thiết này ở Mỹ trước khi sự việc xảy ra. Các chuyên gia tiền tệ nước này đã nói: "Làm thế nào để chúng tôi quay lại hệ thống tỷ giá cố định được? Nếu không thể trở lại tỷ giá cố định thì chế độ thả nổi như hiện nay là tốt nhất rồi. Không có sự lựa chọn nào khác". Tôi đã phát cáu lên khi nghe họ nói vậy. Tôi đã nói với họ rằng, nếu các kỹ sư cũng nghĩ rằng hệ thống họ có ngày nay là những gì tốt nhất họ có thể tạo ra và không còn sự lựa chọn nào khác, thì họ sẽ chấm dứt mọi sự cải tiến. Các nhà khoa học và các kỹ sư chúng tôi đã làm việc liên tục để đưa ra những ý tưởng mới. Ngày mà chúng tôi đưa ra một phát minh, sáng chế cũng là ngày chúng tôi bắt tay ngay vào việc cải tiến nó, đó chính là phương pháp thúc đẩy quy trình công nghệ tới điểm hoàn thiện. Tôi đã trả lời một chuyên gia như sau: "Nếu như các ông nói không thể quay lại hệ thống tỷ giá cố định, rằng hệ thống thả nổi như hiện nay là sự lựa chọn duy nhất và không còn cách làm nào khác thì chẳng khác gì các ông tuyên bố bất lực trước toàn thể thế giới".

Một thách thức chủ yếu đối với hệ thống thương mại thế giới là việc xây dựng lại cơ cấu công nghiệp Mỹ. Tôi cho rằng đã có những dấu hiệu của sự bắt đầu, nhưng cũng có những dấu hiệu ngược lại cho thấy các ngành công nghiệp đang phải rút lui và đổ lỗi cho người khác về sự thất bại của họ. Mặc dù nhiều người Mỹ tuyên bố rằng các ngành dịch vụ là tương lai của nền thương mại Mỹ, một điều khá rõ ràng là không một nước nào có thể từ bỏ tất cả cơ sở hạ tầng công nghiệp trọng yếu của mình và trở thành một quốc gia của những nhà hàng thịt gà rán như một vị thượng nghị sĩ đã nói. Nhưng tôi không thấy Quốc hội Mỹ xem việc hồi phục này là một ưu tiên.

Chế độ bảo hộ, một thiết chế bóp nghẹt mậu dịch tự do, là một cách kỳ dị để mở rộng tự do buôn bán, nhưng nhiều khi nó lại là câu trả lời ngắn gọn và đơn giản hóa quá mức của các nghị sĩ Mỹ và các quan chức chính phủ và nghị viện ở châu Âu. Tôi đã nhiều lần nói với chính phủ Nhật Bản là phải nói thẳng với phía Mỹ biết không phải nước Nhật gây ra những trục trặc trong nền công nghiệp Mỹ mà đó là vấn đề của chính nước Mỹ. Chính Lee Iacocca cũng đã thừa nhận điều này. Từ lâu tôi đã có ý nghĩ là, thay cho việc bóp nghẹt thương mại của chúng tôi bằng cái gọi là các cam kết hạn chế xuất khẩu tự nguyện như đã làm với công nghiệp chế tạo xe hơi và một vài ngành khác, tốt hơn là nên ban bố hẳn một đạo luật về bảo hộ mậu dịch. Ít nhất như thế những người áp đặt những hạn chế này sẽ phải thừa nhận những gì họ đang làm. Họ sẽ không thể tự coi mình là những người ủng hộ tự do thương mại được nữa.

Vài năm trước đây, khi chúng tôi bị chỉ trích mạnh mẽ về thương mại với Mỹ, tôi đã nói với thủ tướng Nhật: "Nếu ngài chơi thân với Tổng thống Reagan như vậy, xin ngài hãy nói cho 'Ron' (tên thân mật của Tổng thống Reagan) rõ nguồn gốc của vấn đề nằm ở đâu, rằng cần phải trách cứ Mỹ chứ không phải Nhật Bản về những vấn đề đã xảy ra đối với họ". Nhưng Thủ tướng đã trả lời là không muốn làm một việc tồi tệ như vậy. Tôi nói: "Bất cứ khi nào có dịp đến Mỹ tôi đều làm việc tồi tệ đó. Tôi tìm mọi cách để nói những điều khiến mọi người phải chú ý và bắt họ phải suy nghĩ về các vấn đề của chúng ta".

Konosuke Matsushita, người sáng lập ra công ty Matsushita Electric, và tôi cùng viết chung một cuốn sách năm 1976 với nhan đề Yuron, dịch nôm na là "Hãy nói lên mối quan ngại của chúng ta", một cuốn sách nói về sự cần thiết phải làm những gì tốt đẹp. Khi chúng tôi sắp sửa xuất bản cuốn sách thì Matsushita gọi tôi và hỏi xem những chỉ trích của ông trong cuốn sách liệu có tác động xấu đến công việc kinh doanh của đất nước hay không. Tôi đã nói: "Không, thưa ông, nếu chúng ta giữ im lặng vì lợi ích của công việc kinh doanh thì nước Nhật sẽ bị suy sụp mà không ai hiểu tại sao". Trên thực tế, những lời chỉ trích có thể đụng chạm đến công việc kinh doanh, nhưng xem xét các vấn đề từ nhiều góc độ lại rất quan trọng đối với các hoạt động kinh doanh, đối với các cá nhân và với cả các quốc gia. Sở dĩ Nhật Bản bị tàn phá trong Chiến tranh Thế giới thứ hai là do chỉ nhìn nhận từ quan điểm của riêng mình.

Trong hơn một thập kỷ, chính phủ chúng ta luôn luôn trả lời: "Chúng tôi sẽ nghiên cứu vấn đề đó" mỗi khi người Mỹ hoặc người châu Âu nói với chúng ta rằng thị trường Nhật chưa hoàn

toàn mở cửa cho hàng hóa nhập khẩu. Sau đó các biểu thuế được nới lỏng, một vài hàng rào phi thuế quan được bãi bỏ, đẩy thị trường Nhật mở rộng hơn nữa. Khi xuất hiện những lời than phiền mới, chúng ta lại vạch ra kế hoạch hai và thực hiện thêm một số bước tương tự. Và cuối cùng, đến khi thực hiện xong kế hoạch tám, thị trường Nhật vẫn chưa đủ mở rộng. Tất cả những kế hoạch này sẽ không giải quyết được vấn đề mất cân đối trong cán cân thương mại. Tôi đã nhiều lần nói là thị trường Nhật mở cửa quá chậm chạp. Tuy nhiên, nguyên nhân chủ yếu gây ra tình trạng mất cân đối thương mại lại là vấn đề tỷ giá hối đoái. Tình hình này không hề được cải thiện cho đến trước cuộc họp của nhóm G5. Và sau đó khoảng dao động của tỷ giá hối đoái lại quá lớn và giá đồng yên được nâng tới mức kỷ lục, chẳng thực tế chút nào.

Quan điểm của tôi là, người Nhật chúng ta cần phải cứng rắn hơn về tỷ giá hối đoái và phải thẳng thắn khi xác định nguyên nhân của sự mất cân đối trong thương mại, chứ không phải cứ gật đầu và cố gắng tìm thêm các biện pháp mở rộng thị trường mà mọi người đều biết là không thể giải quyết được tình trạng mất cấn đối đó. Thái độ của Nhật Bản tại các cuộc thương lượng quốc tế là quá nhún nhường. Chúng ta hình như chưa từng ngẩng cao đầu và nói thẳng ra những điều chúng ta nghĩ.

Năm 1979, cùng với ông Nobuhiko Ushiba, cựu Bộ trưởng Ngoại giao, kiêm đại sứ tại Mỹ, nay đã quá cố, chúng tôi tiến hành một cuộc họp của Nhóm quan hệ kinh tế Mỹ - Nhật. Nhóm làm việc này có 8 công dân đại diện cho giới tư nhân và phía Mỹ do ông Robert Ingersoll, cựu đại sứ Mỹ tại Nhật Bản dẫn đầu. Vào thời điểm đó, các nghị sĩ Quốc hội Hoa Kỳ đang nói về quy chế có đi có lại về thương mại. Một vài người đòi hỏi trong kinh doanh, những gì được cho phép ở Mỹ cũng cần phải được cho phép tại Nhật và ngược lại, và họ gọi như thế là có đi có lại. Quan điểm của chúng tôi về “Nhóm những người khôn ngoan” không thuộc hình thức có đi có lại mà sử dụng nguyên tắc đối xử bình đẳng giữa hai quốc gia. Quan điểm này đã thắng. Điều chúng tôi nói có nghĩa là tất cả người ngoại quốc trên đất Nhật đều có thể tham gia vào mọi hoạt động mà người Nhật được phép tham gia, và ở Mỹ, người Nhật cũng có thể làm những gì mà người Mỹ được phép làm.

Nhưng hầu hết những người Mỹ mà tôi quen biết đều tin rằng, do nước Mỹ có ít quy định hạn chế nhất nên Mỹ được quyền đặt ra tiêu chuẩn buộc các nước khác tuân theo. Tuy nhiên, tại cuộc họp nhóm làm việc, chúng tôi đã tuyên bố rằng cho phép người nước ngoài được hưởng

những đặc quyền mà chính người Nhật cũng không được hưởng là một điều không thể chấp nhận được. Nguyên tắc có đi có lại sẽ có nghĩa là phải thay đổi luật trong nước để áp dụng những chế độ của nước ngoài có thể không phù hợp với nền văn hóa của chúng ta. Trong bản báo cáo, chúng tôi đã nói rằng: "Các nhà thương thuyết của Nhật Bản cần phải mạnh mẽ hơn nữa để phản bác lại những chỉ trích của phía Mỹ một cách thẳng thừng hơn, với mục đích thu hẹp những hiểu lầm hoặc nhận thức sai của phía Mỹ về quan điểm của mình. Khi chính phủ Mỹ chỉ trích chính sách của Nhật Bản hoặc đưa ra những yêu cầu cụ thể, chính phủ Nhật Bản cần phải có những giải thích hợp lý về lập trường của mình và có những lý lẽ phản bác lại chứ không thể chỉ ngồi lặng im, tỏ ra đồng ý hoặc chỉ nói "không" một cách đơn giản".

Tôi tin rằng tương lai của hệ thống thương mại thế giới phụ thuộc vào việc mở rộng chứ không phải việc hạn chế thương mại. Về mặt này, hiện nay nước Nhật đang tự đào mồ chôn mình. Nếu sự mất cân đối trong cán cân thương mại không thay đổi, phản ứng của các nước sẽ là yêu cầu áp dụng ngày càng nhiều các biện pháp hạn chế đối với hàng xuất khẩu của Nhật Bản. Chúng ta cần phải tìm hiểu những nguyên nhân sâu xa của những vấn đề này, chứ không thể chỉ phản ứng trước những sự việc bề nổi. Tính cạnh tranh về công nghiệp của Mỹ cần phải được phục hồi. Chúng ta sẽ sớm đi tới thời điểm nước Mỹ có thể cần đến Nhật Bản và hàng xuất khẩu của Nhật ở mức độ tương đương hoặc cao hơn so với việc Nhật Bản cần đến thị trường Mỹ, do Mỹ đã mất đi ngành công nghiệp chế tạo của mình.

Một vài nhà phân tích của Mỹ đã nói Nhật Bản sẽ tiến chậm dần, rằng nước này đang mất đi tinh thần làm việc, v.v... Nhiều người Nhật, đặc biệt là những người hoài cổ, cũng cho rằng chúng ta đã mất đi ý thức trung thành, hay người dân Nhật Bản hiện nay chỉ làm việc đủ để kiếm tiền ăn chơi nhảy múa mà thôi. Tư duy của con người thay đổi theo thời gian, nhưng dù có những biến đổi tự nhiên giữa các thế hệ về mặt thái độ, đạo đức công việc của người Nhật vẫn tồn tại rất vững vàng.

Vị thế của nước Nhật trên trường quốc tế ngày càng trở nên mạnh mẽ và quan trọng, vì thế chúng ta không thể cứ sống lặng lẽ ở một góc trời để tự giải quyết những nhu cầu của riêng mình. Nếu chúng ta muốn nói một điều gì đó, hãy nói theo cách để đối phương hiểu rõ ý định của chúng ta. Chúng ta thực ra không quen với cách làm như vậy, mặc dù ngày nay chúng ta có trong tay nền kinh tế lớn thứ hai thế giới. Nhưng nếu chúng ta muốn có mối quan hệ thân thiện

với láng giềng, chúng ta phải có cách làm khác trước. Chúng ta có những vấn đề đối với người Mỹ và những vấn đề này rất khó giải quyết vì người Mỹ tỏ ra quá dễ xúc động. Nhưng qua kinh nghiệm bản thân khi giao dịch với người Mỹ, tôi thấy nếu mình tỏ ra thẳng thắn, cởi mở và có sức thuyết phục thì họ sẽ lắng nghe và thậm chí có thể thay đổi ý kiến của họ.

2.

Chúng ta đã đấu tranh khá gian khổ để tiến hành và mở rộng kinh doanh ở các nước khác, tất nhiên là theo luật lệ của họ. Học cách làm điều đó quả thật không dễ và thành thật mà nói, cho tới gần đây thôi tôi mới thấy có một số ít các công ty Mỹ và châu Âu có những cố gắng tương tự.

Xâm nhập vào thị trường châu Âu thật không dễ dàng gì đối với chúng tôi. Chúng tôi đã cử những thanh niên trẻ đầy óc sáng tạo và chúng tôi không đưa ra quá nhiều luật lệ hay những lời khuyên bảo cần thiết, hơn nữa, cũng chẳng phải cho họ những lợi lộc phi thường hay những món tiền thưởng đặc biệt, nhưng họ đã làm việc rất tuyệt vời, chứng tỏ khẳng định của tôi là người ta không làm việc chỉ vì tiền. Những công ty Mỹ đang tìm cách chuyển cơ sở sản xuất của mình ra nước ngoài hòng tìm kiếm nguồn lao động rẻ tiền chẳng bao lâu sẽ tự chuốc lấy thất bại. Chuyển cơ sở sản xuất của mình ra nước ngoài để mở rộng thương mại thế giới là một điều cao thượng, nhưng tôi cho rằng rất sai lầm khi việc chuyển ra nước ngoài đó lại tạo ra lỗ hổng trong nền công nghiệp của chính nước mình.

Nhiều người ngoại quốc than phiền là họ đã gặp rất nhiều khó khăn khi làm ăn ở Nhật, nhưng như tôi đã nói, khi lần đầu tiên tôi sang Mỹ, tôi cũng cảm thấy thật khó có thể kinh doanh được trên một thị trường khổng lồ như thế này. Ở Nhật, người dân sống khá tập trung trên một dải đất tương đối ngắn dọc theo bờ biển Thái Bình dương. Họ hầu hết biết đọc, biết viết, nói cùng một thứ tiếng và có chung một nền văn hóa. Họ thường xem một kênh truyền hình và cùng đọc những tờ báo được phổ biến rộng rãi trên toàn quốc. Điều này hoàn toàn khác với nước Mỹ, hay Anh hoặc Pháp. Tuy thế, nhưng người ở các nước này lại thường nói họ thấy Nhật Bản rất phức tạp. Điều này làm cho tôi hết sức ngạc nhiên. Chúng tôi đã phải đối phó với khá nhiều thách thức ở nước ngoài và tôi vẫn luôn tự hỏi tại sao nhiều công ty nước ngoài lại ngại nước Nhật và 120 triệu người tiêu dùng ở đây. Mở rộng thương mại thế giới đòi hỏi các công ty phải biết và hiểu rõ các dân tộc khác: đó phải là ưu tiên số một hiện nay, chứ không phải là chế độ bảo hộ.

Một công ty sẽ bán được sản phẩm ra nước ngoài nếu sản phẩm đó có chất lượng tốt và đáp ứng nhu cầu thị trường và nếu công ty đó sẵn sàng đầu tư công sức dài hạn vào công việc đó. Tất nhiên tôi đã có kinh nghiệm về mặt này. Chúng tôi đã gặp không ít trở ngại và đã cố gắng phấn đấu để tìm ra những giải pháp thích hợp. Ngày nay, mọi việc đã trở nên dễ dàng hơn trước nhiều. Tôi muốn kể ở đây một vài ví dụ.

Việc bán sản phẩm của chúng tôi tại Đức là một thách thức thực sự đối với tôi trong những năm 1960. Tất nhiên, các công ty Đức là những người đi đầu trong ngành điện tử và họ thường coi những mặt hàng điện tử tiêu dùng của họ là vô địch. Nhân dân trên toàn thế giới tỏ ra hết sức mến mộ những nhãn hiệu hàng đầu như Grundig, Nordmende hay Telefunken. Chúng tôi có trong biên chế một thanh niên tên là Yasumasa Mizushima. Anh chàng này đã làm việc khoảng hai năm rưỡi ở New York trong một công ty thương mại của Nhật Bản trước khi gia nhập Sony. Anh nói được tiếng Anh và một chút tiếng Tây Ban Nha. Tôi đã cử anh tới làm việc tại Sony Hải ngoại tại Zug, nơi anh đang học tiếng Pháp, trước khi ý tưởng mở một văn phòng đại diện tại Đức lóe lên trong đầu tôi. Phải nói là sản phẩm của chúng tôi bán ở Đức không chạy lắm và các đại lý phân phối cũng tỏ ra kém nhiệt tình với việc bán hàng cho chúng tôi. Chúng tôi tìm được một nhà phân phối mới và tôi cho rằng cần phải lập một văn phòng đại diện ở đó để tiện giao dịch với người này. Tôi triệu Mizushima về Tokyo và cho anh hay là anh chỉ có 4 tuần để học tiếng Đức và bắt đầu nghiên cứu kế hoạch mở văn phòng ở Đức. Ngày nay chúng tôi vẫn còn giễu nhau về chuyện này; anh đã mua một cuốn sách học tiếng Đức trong 4 tuần, nhưng sau ba tuần chúng tôi thấy cần cử anh đi ngay, cho nên tôi bảo anh hãy học bài của tuần thứ tư trên máy bay đến Đức vậy.

Mizushima đặt văn phòng ở Kiel, nơi làm việc của người đại lý phân phối mới của hãng. Anh đặt một bàn làm việc ngay tại văn phòng giao dịch của nhà phân phối đó, như thế rất thuận tiện và đỡ tốn kém cho việc bắt đầu của chúng tôi. Nhưng chỉ sáu tháng sau, chúng tôi quyết định chuyển văn phòng đại diện của anh tới Hamburg vì Mizushima lúc đó còn phải phụ trách luôn cả công việc kinh doanh ở Hà Lan và Áo cùng toàn bộ nước Đức, trong khi việc đi lại từ Kiel gặp khá nhiều khó khăn. Riêng từ Kiel tới sân ban Hamburg cũng đã mất tới 3 giờ xe hơi.

Phải nói rằng người tiêu dùng Đức không dễ gì chấp nhận sản phẩm của Nhật Bản và hơn nữa, nhà phân phối của chúng tôi cũng hoạt động không hiệu quả lắm. Mizushima học tiếng Đức khá

nhanh; anh tự bỏ tiền túi để chi các khoản học phí. Anh đưa ra ý kiến là chúng tôi nên mở một công ty riêng tại Đức. Tôi đã theo dõi công việc của anh, tôi biết rõ anh đã hao tâm tổn sức rất nhiều cho công việc đã được giao phó, vì thế tôi rất tin anh. Bên cạnh công việc của công ty và việc học ở lớp học tiếng Đức, Mizushima thường mang toàn bộ thư từ giao dịch của văn phòng về nhà để đến tối, anh tự dịch ra bằng cách tra từ điển và sáng hôm sau mang đến nhờ thư ký rà soát lỗi. Khi anh đề xuất thành lập công ty Sony Đan Mạch, tôi đã giao cho anh ta nhiệm vụ thiết kế đề án và gửi ngay về văn phòng chính ở trong nước để xem xét. Việc này anh ta đã hoàn thành ngay.

Trong số 17 nhân viên được tuyển vào làm ở công ty mới, chỉ có một người biết về hoạt động của công ty Sony khi anh ta nộp đơn xin việc. Anh ta là một kỹ thuật viên dịch vụ và đã từng tham gia vào việc sửa chữa một vài sản phẩm của công ty Sony. Cách tiếp cận của chúng tôi vào thị trường này là cố tạo ra uy tín về chất lượng. Chúng tôi bắt đầu đưa ra bán trên thị trường những bộ khuyếch đại, máy thu thanh và ghi âm chất lượng cao và một sản phẩm mới toanh, đó là máy radio có đồng hồ hiện số. Tất cả được bày bán ở những cửa hàng điện tử nổi tiếng nhất. Vào thời điểm lần đầu tiên Mizushima sang Đức, không một sản phẩm nào của Sony có thể bán được 1000 đơn vị trong một tháng, nhưng chỉ sau một vài tháng, chỉ riêng máy radio có đồng hồ hiện số cũng đã bán được hơn 3.000 đơn vị. Do nhãn hiệu Sony đã được nhiều người biết đến, các cửa hàng bách hóa tổng hợp và các công ty buôn bán lớn bắt đầu tìm đến đặt mua các sản phẩm của Sony nhưng chúng tôi đã từ chối họ. Mizushima lúc đó bị văn phòng chính ở Tokyo thúc ép phải nhận càng nhiều đơn đặt hàng càng tốt, nhưng anh vẫn giữ vững lập trường và tiếp tục nâng cao hình ảnh về những sản phẩm Sony chất lượng cao nhưng đắt tiền. Cứ khoảng 3 tháng tôi đến thăm nơi anh làm việc một lần, nhưng tôi đã cố gắng kiềm chế không đưa ra một lời khuyên nào nếu anh không hỏi. Anh mới chỉ khoảng 30 tuổi mà đã điều hành một công việc kinh doanh có doanh số lên tới 60 triệu đô la. Vào cuối năm đầu tiên, anh đã mua cho công ty một chiếc Mercedes.

Các nhân viên người Đức vào làm việc cho chúng tôi tăng lên đến hơn 1.000 người và họ đã nắm được tinh thần kinh doanh của công ty. Họ làm việc rất khẩn trương và bền bỉ. Chúng tôi đề bạt và tăng lương cho họ rất kịp thời. Nhiều người được trao những quyền hạn và trách nhiệm mà họ khó có thể đạt được trong một công ty của Đức ở vào độ tuổi còn trẻ và với trình

độ học vấn như của họ. Thật mỉa mai là chúng tôi đã tận dụng được sự bất lợi ban đầu, vì lúc đó, do chưa được mọi người biết đến nên chúng tôi không thể tuyển được những người đã tốt nghiệp đại học. Do đó, chúng tôi đã có trong tay những người trẻ tuổi tuyệt vời và đầy nghị lực, nắm giữ những nhiệm vụ trọng yếu của công ty. Họ là những người biết nắm bắt cơ hội thành công dù chưa được trang bị những tấm bằng của các trường đại học danh giá. Tôi đã áp dụng phương châm tuyển lựa nhân viên không cần tính đến trình độ học vấn và điều này tỏ ra có hiệu quả cả ở Đức cũng như ở Nhật Bản. Cũng như ở Nhật Bản, Mizushima vẫn thường ăn uống lai rai với các đồng sự người Đức để xây dựng cho họ một ý thức chia sẻ ngọt bùi. (Cho đến nay công ty Sony Đan Mạch vẫn hoạt động rất thành công và hiện đang nằm dưới sự quản lý của Jack Schmuckli. Ông là một ủy viên quản trị của Sony và đã chứng minh được một điều là một người nước ngoài cũng có thể điều hành tốt một chi nhánh lớn của một công ty Nhật Bản).

Để thành công ở châu Âu, chúng tôi đã phải điều chỉnh mọi hoạt động cũng như các sản phẩm để thích nghi với yêu cầu thị trường tại đây. Ở nhiều nước như Bắc Âu hay Bỉ và Pháp, trước tiên chúng tôi tìm kiếm những nhà sản xuất, chế tạo và những đối thủ đang cạnh tranh về mặt kỹ thuật làm đại lý cho chúng tôi vì họ có khả năng bán hàng và có tiếng tăm. Hầu hết họ là những công ty gia đình cỡ nhỏ như công ty Gylling ở Thụy Điển, một công ty rất giỏi về mặt chế tạo các thiết bị liên lạc văn phòng, máy ghi âm, ti vi đen trắng và bảng mạch in. Ở Đan Mạch, chúng tôi bắt tay với Eltra, một công ty nhỏ chuyên chế tạo máy ghi âm và ở Phần Lan, chúng tôi kết hợp với Halvar, cũng là một công ty nhỏ làm ăn khá tốt. Chúng tôi đưa vào những công ty đó sản phẩm của chúng tôi để bổ sung cho các ngành hàng của họ. Cuối cùng, một số công ty đã chuyển thành các công ty thương mại vì họ không đủ khả năng cạnh tranh với các công ty chế tạo khổng lồ của châu Âu, nhưng họ vẫn ở lại “gia đình” của chúng tôi. Eltra hiện nay đã là Sony Đan Mạch.

Ở Hà Lan, ngay từ những ngày đầu, ông Anton Brandsteder đã có nhiều hoạt động táo bạo và hiệu quả nhằm quảng bá sản phẩm của Sony trên thị trường Hà Lan ngay trước mũi công ty khổng lồ Philips. Ở Canada, chúng tôi nhận được sự cộng tác hết sức tin cậy của Albert D. Cohen, nhà phân phối nước ngoài đầu tiên của Sony. Ông đã bắt đầu bán sản phẩm của Sony từ những năm 50, lúc đó mới chỉ là những chiếc radio bán dẫn mà thôi.

Để cung cấp được những sản phẩm phù hợp, chúng tôi đã phải tìm hiểu nhu cầu của thị trường. Tôi đã cử một thanh niên khác tên là Noboyuki Idei sang châu Âu làm quản lý marketing. Anh ta nhận thấy rằng, sở dĩ có sự chê bai sản phẩm Nhật một phần là vì sản phẩm của chúng tôi về hình thức khác khá nhiều so với những mẫu mã thông dụng của châu Âu. Hơn nữa, các loại ti vi ở châu Âu có các hệ chuẩn khác nhau. Vào thời kỳ đầu những năm 60, trước khi có hệ chuẩn PAL, ở đây đã có tới 4 hệ chuẩn khác nhau. Như vậy, chúng tôi cần phải thiết kế một loại máy chỉ cần bấm nút là có thể chuyển sang bất kỳ hệ nào trong 4 hệ chuẩn này. Âm thanh cũng cần phải điều chỉnh, bởi vì chẳng hạn, tiếng Đức có nhiều âm yết hầu, cho nên chúng tôi đã phải suy tính thiết kế loa của máy thu thanh và thu hình sao cho có thể phát lại rất chuẩn các loại âm này ở châu Âu.

Ngay từ đầu, người ta cũng chê bai các đường nét thẳng, giản dị và các góc vuông vắn theo kiểu tân tiến ở các sản phẩm của chúng tôi; các sản phẩm châu Âu có đường nét tròn trịa hơn và sử dụng rất nhiều gỗ. Chúng tôi đã họp bàn nhiều lần về vấn đề này và đã có ý định xây dựng những mẫu mã riêng cho châu Âu, nhưng cuối cùng tôi quyết định là nếu cứ tìm cách theo đuổi kiểu cách ở châu Âu thì chúng tôi chẳng khác gì những người bắt chước, vì vậy tốt hơn hết là vẫn giữ nguyên kiểu cách của mình. Các sản phẩm của chúng tôi đã trở nên quen thuộc và được mọi người ưa thích và mến mộ vì nó có những nét riêng biệt và sau đó, chính những đường nét mộc mạc của mẫu mã Nhật Bản đã ảnh hưởng tới các phong cách của châu Âu.

Trên đây tôi có viết là chúng tôi đã gặp khá nhiều phiền toái khi xây dựng một công ty kinh doanh ở Pháp. Anh chàng Idei vẫn thường đùa rằng, trong vòng hai năm đấu tranh vất vả đó, anh ta không biết được rằng việc ly dị với người Pháp cũng hết sức khó khăn. Thậm chí khi chúng tôi đã đoạn tuyệt với đối tác người Pháp của mình và mở một phòng trưng bày riêng ở Champs Elysées, ông bạn Pháp này vẫn còn làm đơn khiếu nại với chính phủ Pháp là chúng tôi trưng bày những sản phẩm không phải để bán ở Pháp và như thế là trái với luật của Pháp.

Thật lạ là chính phủ Pháp vẫn cố gắng kiểm soát mọi hình thức đầu tư vào nước họ, dù khoản đầu tư đó có nhỏ bé đến mức độ nào. Chính phủ này luôn muốn bảo vệ nước mình trước sự xâm nhập của các ngành công nghiệp nước ngoài, tuy nhiên, người Pháp lại rất thích hàng ngoại. Thực vậy, bán hàng cho người Pháp dễ hơn nhiều so với người Đức. Chúng tôi đã phải kiên tâm chịu đựng những trở ngại về mặt hải quan ở cửa khẩu Poitiers và sau đó cũng mở được một nhà

máy chế tạo băng ghi âm ở Bayonne năm 1981, một nhà máy nữa ở Dax Pontonx năm 1984 và xây dựng một nhà máy sản xuất đĩa compac ở Alsace năm 1986. Ở Pháp, chúng tôi nhận được sự trợ giúp tận tình của ông Jacques Dontot. Ông là chủ tịch danh dự Hiệp hội Công nghiệp điện tử Pháp và sau đó trở thành chủ tịch đầu tiên và tổng giám đốc của chi nhánh Sony France. Giscard d'Estaing cũng đã giúp khai thông cuộc thương lượng nhằm triển khai hoạt động chế tạo của chúng tôi tại Pháp và từ những ngày đầu khó khăn đó đến nay, quan hệ của chúng tôi vẫn được duy trì tốt đẹp.

Kinh doanh ở Anh cũng không phải là một việc dễ dàng. Chúng tôi có Debenham Group Ltd., một công ty trách nhiệm hữu hạn lâu đời làm nhà phân phối, nhưng công ty này không có đủ khả năng phục vụ những mục đích lâu dài của một công ty như của chúng tôi. Khi tôi cử Masa Namiki sang Luân Đôn, anh nhận thấy ngay là bộ phận bán buôn của Debenham chỉ có thể dành ba đại lý cho Sony và những người này buộc phải phục vụ cho khoảng 600 người bán lẻ. Namiki tìm kiếm trong danh bạ điện thoại khoảng 250 người bán hàng loại cừ khôi và lần lượt đến thăm những người này. Anh đã thăm dò và được biết các loại máy radio và ghi âm của Nhật bị coi là thứ đồ rẻ tiền và không đáng tin cậy. Không may là đúng vào thời điểm đó, chúng tôi có sản xuất một số lượng nhỏ các máy radio bán dẫn tại Shannon, Ireland, nhưng những sản phẩm này có chất lượng kém. Luật ở Ireland đòi hỏi phải sử dụng 30% linh kiện nội địa nhưng chúng tôi lại không thể mua được những loại linh kiện có chất lượng ở đây.

Chúng tôi cho đóng cửa nhà máy ở Shannon và mở ngay một công ty kinh doanh ở London vào năm 1968, sau khi Namiki và tôi đã mất 2 năm để nghiên cứu việc này. Không giống như trường hợp phải từ bỏ đối tác người Pháp trước đây, việc chúng tôi chấm dứt với công ty Debenham diễn ra hết sức lịch sự và thân tình. Họ đề nghị giúp đỡ chúng tôi về mọi mặt, và khi chúng tôi xin 5 người trong biên chế của công ty này sang làm việc cho công ty mới của chúng tôi, họ không đòi phải trả thêm bất cứ khoản phí nào. Chúng tôi bắt đầu công việc kinh doanh ở Anh cùng với Namiki và 7 nhân viên khác tại một văn phòng nhỏ đặt ở Wigmore Hall và sau đó thành lập các phòng bán hàng theo khu vực ở Kent, Birmingham, Bristol, Manchester và cuối cùng là ở Glasgow thuộc Scotland. Đến năm 1970, chúng tôi đã có một trung tâm phân phối ở Slough gần sân bay Heathrow và một trung tâm dịch vụ. Sau đó, chúng tôi chuyển từ Wigmore Hall về Hounslow, một thị trấn nhỏ cũng ở gần sân bay Heathrow.

Học được cách làm việc với người Anh cũng là cả một vấn đề. Namiki cử một trong số những nhân viên bán hàng của mình làm quản lý một cơ sở bán hàng khu vực ở Kent, nhưng anh ta đã từ chối một cách khá lịch sự với lý do anh ta không thể xa vườn hồng của mình ở Surrey. Ban đầu, Namiki không thể nào hiểu nổi; từ chối một sự đề cử như vậy quả là một việc chưa từng được biết tới trong một công ty của Nhật. Về sau, Namiki được người đó mời đến thăm vườn hoa hồng đẹp đó và sau khi tận mắt trông thấy các luống hoa đẹp rực rỡ, anh đã thốt lên: "Giờ thì tôi đã hiểu".

Ngay từ trước khi có những va chạm về thương mại, Namiki đã đề xuất việc mở một nhà máy chế tạo của chúng tôi tại Anh. Thấy trước là công việc kinh doanh của chúng tôi ở Anh sẽ phát triển tốt, cho nên đến năm 1971, chúng tôi đã dự tính có khả năng chiếm tới 7 - 8% thị phần. Cùng với các nhà xuất khẩu Nhật Bản khác, chúng tôi có thể đạt tới 10% hay cao hơn nữa vào năm 1975 hoặc 1976 và như thế, tất yếu sẽ bị các nhà sản xuất và các chính khách Anh gây khó chịu. Chúng tôi bật đèn xanh cho Namiki đi thăm dò, tìm kiếm những địa điểm có khả năng đặt nhà máy và làm đơn xin tiến hành hoạt động sản xuất tại Anh. Namiki đã xem xét, nghiên cứu rất nhiều vùng như Scotland ở miền bắc nước Anh, vùng Newcastle, vùng Đông Anglia và xứ Wales, và cũng đã nói chuyện với nhiều quan chức địa phương về các địa điểm đã dự định, về thuế má và các hình thức khuyến khích đầu tư như miễn thuế, thỏa thuận cho thuê lại và cả những khoản bổ sung lương bổng.

Tôi đã không nói cho Namiki biết là Hoàng tử xứ Wales cũng đã đề nghị tôi xem xét đến xứ Wales của ngài để đặt nhà máy nếu chúng tôi quyết định chế tạo sản phẩm ở Anh. Và tôi cũng như những người khác đều cảm thấy ngạc nhiên khi Namiki đưa ra đề nghị nên lấy xứ Wales. Rõ ràng đây là địa điểm tốt nhất. Nó nằm gần các thị trường lớn như London, Birmingham, Manchester, Bristol. Chúng tôi còn được biết người ta đang có kế hoạch xây một xa lộ hay một đại lộ gì đó. Hơn nữa, việc vận chuyển từ cảng Southampton bằng đường bộ hay đường xe lửa đều rất thuận tiện. Chúng tôi cũng sẽ nhận được một sự trợ giúp trọn gói từ chính phủ. Sau khi đề xuất của Namiki được công ty chấp nhận, tôi có nói cho anh biết ý kiến của Hoàng tử xứ Wales về việc xây dựng nhà máy, cho nên, mặc dù nhà máy ở Bridgend bắt đầu sản xuất vào tháng Sáu năm 1974, chúng tôi đã hoãn lễ khai trương chính thức tới tháng Mười Hai để Hoàng tử có thể tới dự.

Tất nhiên chúng tôi cũng rất lo ngại về các cuộc bãi công ở Anh và một cuộc bãi công chuyển tiếp có thể gây thiệt hại lớn cho công việc sản xuất của chúng tôi. Vì thế, chúng tôi phải đảm bảo cho công nhân viên nhà máy đến làm việc đầy đủ dù có bãi công hay lãn công bằng cách sử dụng xe buýt riêng của nhà máy để đưa đón họ đến nơi làm việc vào buổi sáng. Chúng tôi loại bỏ hết mọi thứ có thể gây ra tâm lý đẳng cấp, thứ bậc ở nhà máy; cũng như ở Nhật, chúng tôi không xếp phòng ăn riêng cho các ủy viên quản trị hay các giám sát viên và cũng không đặt những nơi đỗ xe dành riêng cho họ. Tất nhiên, chúng tôi muốn mọi người đều mặc áo khoác của riêng Sony. Thoạt đầu, chúng tôi vấp phải những phản đối của các kỹ sư phụ trách dịch vụ vì ở Anh, họ có thói quen mặc áo blu trắng. Chúng tôi không bắt buộc họ phải mặc áo khoác của Sony, nhưng chẳng bao lâu mọi người đều cảm thấy tự hào khi mặc chúng, cho nên việc mặc áo đồng phục của công ty đã trở thành phổ biến, kể cả đối với những kỹ sư đã quen mặc áo blu trắng.

Ở Mỹ, chúng tôi không cần quảng cáo tìm công nhân khi đặt nhà máy tại khu công nghiệp Rancho Bernado ở phía bắc San Diego. Tất nhiên tên tuổi của chúng tôi đã được biết đến ngay từ khi chúng tôi khởi công xây dựng nhà máy và khai trương vào năm 1972. Các nhà máy khác ở trong khu vực này như Hewlett-Packard, NCR và Burroughs đều đảm bảo với chúng tôi là thuê mướn nhân công ở đây rất dễ dàng. Sau lễ động thổ năm 1971, chúng tôi đã mở một văn phòng giao dịch tạm thời để nhận đơn xin việc - lúc đó chúng tôi đã được các báo chí quảng cáo rùm beng là một dự án đầu tiên của Nhật Bản trên đất Mỹ và do đó chúng tôi đã không mất tí tiền quảng cáo nào - và chúng tôi đã nhận được rất nhiều đơn xin việc và có thể gọi phỏng vấn bất cứ khi nào.

Nhưng chúng tôi có đăng quảng cáo tìm người quản lý ở Chicago và chính Junichi Kodera, giám đốc nhà máy đã phỏng vấn 20 người nộp đơn xin việc, tất cả những người này đều có khá nhiều kinh nghiệm làm việc với các công ty khác như RCA và Zenith, nhưng chúng tôi đã suy tính kỹ là thuê một nhà quản lý đã quen thuộc với lĩnh vực máy thu hình chưa hẳn đã là một việc làm tốt. Chúng tôi chủ trương là hoạt động sản xuất mới ở Mỹ cũng phải đi theo cách thức chúng tôi đã làm ở Nhật Bản, mặc dù cũng phải sửa đổi chút ít cho phù hợp với môi trường mới, nhưng chúng tôi muốn từ đầu đến cuối dây chuyền lắp ráp ở đây vẫn phải đạt được chất lượng như ở Nhật. Tôi cho rằng những người đã quen với cách thức chế tạo và lắp ráp máy thu hình ở Mỹ tất sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc thích nghi với hệ thống của chúng tôi. Để không đi chệch khỏi

cách làm cũ, chúng tôi quyết định không thuê bất cứ ai đã có kinh nghiệm về máy thu hình và đồ gia dụng. Chúng tôi đã thuê những người quản lý thuộc các ngành chế tạo khác và huấn luyện họ theo cách làm của Sony ở Nhật Bản. Chúng tôi cũng thuê các nhân công cho dây chuyền lắp ráp đầu tiên là những người chưa có chút kinh nghiệm gì về các hoạt động sản xuất, chế tạo.

Tất nhiên chúng tôi cũng gặp những khó khăn ban đầu. Những công nhân làm trong dây chuyền lắp ráp của chúng tôi chủ yếu là phụ nữ, những người chưa hề làm công việc này bao giờ. Chúng tôi đã cẩn thận phỏng vấn họ nhiều lần trước khi tuyển họ vào làm việc. Các nhân viên giám sát và công nhân dự định sắp xếp vào một nhóm phải tìm hiểu lẫn nhau trước khi được tuyên bố chính thức nhận vào làm việc. Chúng tôi chỉ thuê 36 người vào làm trong nhóm nòng cốt và bắt đầu bằng việc lắp ráp các máy từ những linh kiện gửi từ Nhật sang. Ngay từ đầu chúng tôi đã hiểu là sẽ gặp không ít khó khăn khi làm theo cách của riêng mình, vì cần phải có các sách chỉ dẫn cụ thể trong từng khâu lắp ráp. Ở Nhật, các sổ tay hướng dẫn lắp ráp hầu như không bao giờ được bổ sung vì các công nhân thường làm lâu ở các khâu nên họ khá quen thuộc với công việc và sẵn sàng chỉ dẫn cho những người mới đến. Những thay đổi về mặt kỹ thuật vẫn diễn ra đều đặn và cũng không hề được ghi vào các cuốn sổ tay đó.

Chúng tôi cũng phát hiện thấy đôi khi những công nhân mới vào làm không thể theo kịp tiến trình lắp ráp và bỏ qua một vài thao tác. Ở Nhật, nếu một người bỏ qua một thao tác nào đó thì người ở vị trí tiếp theo trong dây chuyền sẽ phát hiện và làm thay. Nhưng chúng tôi thấy ở San Diego, thật khó có thể dựa vào người đứng sau để phát hiện và làm những công việc đã bị bỏ qua hoặc có sai sót của người đứng trước trong dây chuyền. Cho nên, chúng tôi đặt ra một chế độ là người thợ nào không thể hoàn thành một thao tác nào đó phải đánh dấu sai sót của mình, không phải để phạt mà chỉ để thông báo cho bộ phận khác làm nốt công việc bị bỏ qua đó mà thôi. Giải quyết các vấn đề như vậy phải mất tới 3 - 4 tháng.

Chúng tôi nhận thấy rằng các công nhân Mỹ cũng như Anh và Pháp đều rất giỏi sau khi được huấn luyện đầy đủ. Nhưng cũng phải nói là chế độ của chúng tôi cũng vẫn có những điểm yếu. Chúng tôi đặt ra mức lương khá cao để bù đắp xứng đáng cho những ai phải làm những công việc khó nhất trên toàn bộ dây chuyền: một mức lương cho tất cả những công nhân lắp ráp cơ bản, một mức cao hơn cho những loại công việc khác khó hơn và một mức lương cao hơn nữa cho công việc tu chỉnh các máy sau lắp ráp. Tất nhiên là mọi công nhân đều phấn khởi và họ

muốn được chuyển lên các công việc thuộc loại cao nhất để nhận được nhiều lương hơn. Ở Nhật, công nhân rất sẵn lòng chuyển sang các công việc khác trong dây chuyền, và họ được trả lương theo thâm niên chứ không phải theo loại công việc, vì thế chúng tôi không vấp phải vấn đề như ở Mỹ. Ở Mỹ, chúng tôi không thể giảm tỷ lệ sửa chữa xuống dưới một mức nhất định nào đó được vì tất cả những thợ lắp ráp cơ bản của chúng tôi đều là những người mới vào nghề và mới đang học việc, do đó họ thường xuyên bỏ sót các thao tác. Để làm cho mọi người giảm bớt ham muốn chuyển đổi công việc, chúng tôi đã phải điều chỉnh lại chế độ trả lương ở San Diego, theo đó một người có thể cứ làm một công việc trong khi vẫn nhận được nhiều tiền hơn. Một vài người trong số những người đầu tiên đến với chúng tôi vẫn còn đang làm việc ở nhà máy này. Họ là nòng cốt ở San Diego. Chúng tôi đã không sa thải bất kỳ một người thợ nào ở nơi này, kể cả trong giai đoạn khó khăn sau cuộc cấm vận dầu lửa năm 1973.

Như tôi đã viết ở trên, chúng tôi tỏ ra khá khắt khe trong việc tuyển chọn công nhân Mỹ (kể cả công nhân Anh) để có thể đạt được tiêu chuẩn nghề nghiệp theo ý muốn. Chúng tôi nhận thấy phụ nữ Mỹ đa dạng hơn trong sự khéo léo so với phụ nữ Nhật Bản, thể hiện trong các khâu lắp ráp trên dây chuyền, do đó chúng tôi phải tận dụng bằng cách tìm ra những người phù hợp cho từng loại công việc. Tôi thường đến nhà máy ở San Diego trong những buổi đầu sản xuất và ban giám đốc thường mời tôi nói chuyện với công nhân viên nhà máy.

Buổi nói chuyện này rất ngắn, chỉ khoảng mươi phút trong bữa ăn trưa. Tôi thường hay nói với họ về triết lý kinh doanh của Sony hoặc về bất cứ điều gì chợt xuất hiện trong đầu tôi. Nói chung, tôi muốn họ làm quen với tôi và cho họ thấy công ty này không phải là vô hình, và hơn nữa, làm cho họ cảm thấy như những người trong cùng một gia đình. Kodera và những người khác tham gia điều hành nhà máy đều nói công việc quản lý sẽ rất dễ dàng nếu ban lãnh đạo cao nhất của công ty được mọi người biết đến.

3.

Bằng cách đó, chúng tôi đã mở rộng các hoạt động kinh doanh ở nước ngoài. Trong quá trình này, tôi luôn quan tâm đến những phản ứng của nước sở tại đối với khối lượng kinh doanh của chúng tôi, như ở Mỹ và ở Anh, chúng tôi thấy rằng, việc tạo thêm việc làm ở những nơi chúng tôi bán sản phẩm không những là điều hợp lý mà còn rất khôn ngoan. Đây là vấn đề chính của các

nhà sản xuất của Nhật Bản ở nước ngoài. Thành công của họ trong việc chế tạo và marketing các sản phẩm tiêu dùng hấp dẫn đã gây ra rất nhiều vấn đề. Đôi khi, những người chỉ trích chúng tôi thường nói về tình trạng hàng Nhật Bản "tràn ngập" ở nước họ và than vãn là như thế thì họ khó mà cạnh tranh nổi. Đó là một vấn đề khá phức tạp, nhưng đã nhiều năm qua, chính tôi cũng chẳng vui gì với việc chúng tôi trở thành những nhà cung cấp duy nhất, hoặc chúng tôi thường vượt quá xa đến nỗi không một đối thủ nào ở nước ngoài có khả năng đuổi kịp.

Khi bắt đầu sản xuất máy ghi âm trên băng từ ở Nhật Bản, chúng tôi nắm trong tay tất cả các bằng sáng chế quan trọng và chiếm lĩnh tới 100% thị trường. Nhưng nếu cứ tiếp tục giữ độc quyền như vậy có thể dẫn chúng tôi tới thất bại. Chúng tôi bắt đầu cho phép các công ty khác sử dụng bằng sáng chế của Sony để sản xuất và như thế thị phần của chúng tôi chỉ còn 30%, nhưng lúc này thị trường đã lớn hơn rất nhiều. Chúng tôi cảm thấy không yên tâm khi không thấy có một nhà sản xuất nội địa của Mỹ nào trong lĩnh vực đầu máy video hay máy đĩa compact. Điều này làm tôi băn khoăn rất nhiều vì nếu có cạnh tranh, chúng tôi có thể mở rộng thị trường và đẩy nhanh việc chế tạo những mặt hàng mới. Nếu không có cạnh tranh, rất khó có động lực thúc đẩy cải tiến.

Thật tốt nếu được nói về vấn đề này với các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi, nhưng đáng tiếc là luật chống độc quyền của Mỹ lại không cho phép những người đứng đầu các công ty đang cạnh tranh với nhau được gặp gỡ và bàn luận về các xu hướng tương lai và các vấn đề chung của họ. Ngược lại, ở Anh trong nhiều năm qua, chúng tôi vẫn làm việc này trong không khí rất thân thiện, hữu nghị. Ngài Thorneycroft, chủ tịch công ty Pye Electronics dẫn đầu phái đoàn Anh và ông Noboru Yoshii của Sony cầm đầu đoàn đại biểu đầu tiên của Nhật Bản.

Chúng tôi đã khởi xướng các hội nghị kiểu này vì tôi rất quan tâm đến nền công nghiệp một nước đã từng dẫn đầu khá lâu trong nền công nghiệp thế giới vào cuối những năm 60. Việc này càng trở nên quan trọng đối với tôi vào đầu những năm 70, khi chúng tôi bắt đầu công việc nghiên cứu về máy ghi băng video (VTR). Chúng tôi kết hợp với hãng Philips để cùng nhau thực hiện dự án đó. Đối với tôi, VTR là một sản phẩm tất yếu tiếp sau ti vi màu lúc đó đã tới đỉnh cao của nó. Tất nhiên, chúng tôi không phải là những người duy nhất nghiên cứu công nghệ mới. Nhiều công ty đã bắt đầu công việc Nghiên cứu và Phát triển (R&D) và có công ty đã gửi đơn xin công nhận bằng sáng chế đối với máy ghi. Mặc dù các nhà sản xuất Nhật Bản thấy khá rõ là VTR

sẽ là một sản phẩm quan trọng, nhưng người Mỹ và châu Âu lại tỏ ra lưỡng lự. Chỉ có hãng Philips và một vài công ty khác tỏ ra quan tâm đến sản phẩm này. Hãng Philips dường như quá vội vàng khi đưa ra thị trường một loại máy không phù hợp với việc sử dụng trong gia đình và họ đã không thành công. Cuối cùng sản phẩm này thuộc về các công ty Nhật Bản. Chúng tôi đã hoàn thiện sản phẩm của chúng tôi và các công ty Nhật Bản khác cũng tiến bước theo sau. Sau đó, chính các công ty Mỹ trước đó đã không chịu bỏ công sức vào việc nghiên cứu cũng như đầu tư để đi vào thị trường này, đã bắt đầu tìm mua các sản phẩm OEM từ Nhật và một vài công ty trong số này đã lại than vãn với các nghị sĩ quốc hội Mỹ rằng hàng hóa Nhật Bản bắt đầu "tràn ngập" trên đất Mỹ.

Tôi đã cố gắng thuyết phục các đồng nghiệp và đối thủ cạnh tranh của tôi rằng, để tránh các khó khăn về thương mại trong tương lai, chúng ta nên làm cho các nhà sản xuất Mỹ và châu Âu hiểu rõ triển vọng tương lai và công nghệ hiện tại và phải dự đoán được nhu cầu của công chúng về các loại sản phẩm cụ thể trong thập kỷ tới. Với những kiến thức này, họ có thể tự mình tiến hành công việc R&D và sẽ có khả năng cạnh tranh. Nếu họ không thể cạnh tranh, họ cũng không có gì phải than vãn vì họ đã biết được những đánh giá của đối thủ cạnh tranh về xu hướng phát triển của thị trường.

Vậy nhu cầu của người tiêu dùng trong 10 đến 20 năm tới là gì? Tôi cảm thấy đây là điều mà các nhà quản lý chóp bu của các công ty cần quan tâm tới: xu hướng phát triển công nghệ trong tương lai, loại công nghệ nào sẽ có ích hoặc cần thiết và những tiêu chuẩn nào chúng ta cần nghĩ tới. Tôi cho rằng bàn bạc, thảo luận theo cách này chỉ có lợi cho người tiêu dùng mà thôi.

Tôi đề xuất một cuộc họp như thế trong khi nói chuyện với Tử tước Etienne D'Avigno, lúc đó đang là phó chủ tịch Ủy ban Cộng đồng Châu Âu về các vấn đề công nghiệp. Ông đến thăm Tokyo và chúng tôi đã có dịp nói chuyện với nhau về các vấn đề thương mại và hợp tác trong công nghiệp. Tôi đã đưa ra một vài gợi ý. Tôi nói với ông là Nhật Bản đang nghiên cứu về các loại sản phẩm chưa có mặt trên thị trường trong khoảng 10 năm tới. Ví dụ về video, tôi nói: "Mười năm trước nhiều công ty ở Nhật đã nghiên cứu về video. Khi Sony chúng tôi ra mắt sản phẩm này, mọi người đều làm theo. Nhưng ngài hãy nhìn vào nền công nghiệp châu Âu lúc đó, hầu như không ai nào chịu nghiên cứu về video và vì vậy, không một công ty nào có loại sản phẩm đó bán ra thị trường khi các công ty Nhật đã đem bán video rộng rãi khắp nơi. Các nhà

nhập khẩu của các ngài mua đầu máy video của chúng tôi với số lượng lớn nhưng sau đó lại tức giận la lối là hàng hóa của chúng tôi tràn ngập như mưa trút".

Tôi nói với ông là tôi không muốn đào bới quá khứ, nhưng: "Các công ty của các ngài thật đúng là không biết những gì sẽ xảy ra trong tương lai. Chúng tôi đang suy nghĩ về phương hướng của 10 năm tới ngay từ bây giờ và ngành công nghiệp của các ngài cũng nên làm như vậy. Tại sao các ngài không chịu thu xếp với Nhật Bản để tổ chức các cuộc họp giữa những người đứng đầu các ngành công nghiệp hữu quan để cùng nhau bàn luận?" Ông đã đồng ý với tôi, cho đó là một ý kiến hay. Tôi cũng có dịp thảo luận với tiến sĩ Wisse Decker, lúc đó là chủ tịch hãng Philips, một hãng chế tạo đồ điện tử lớn nhất châu Âu. Ông ta cũng chia sẻ ý kiến của tôi.

Trở về Tokyo, tôi đã thảo luận ý kiến này với ông Shintaro Abe, một chính khách cấp cao, lúc đó đang giữ chức Bộ trưởng Bộ Công thương quốc tế (MITI) và nêu rõ là không nên đả động đến giá cả hoặc thị phần trong các cuộc họp đó. Nhưng tôi cảm thấy một cuộc họp như vậy cần phải được chính phủ, chứ không phải các hiệp hội công nghiệp bảo trợ nhằm tránh mọi dính líu phức tạp đến luật chống độc quyền. Tôi đề nghị nên ghi âm các cuộc thảo luận và gửi cho các công ty không tham dự vào cuộc họp này. Abe đã chính thức đề nghị Keidanren (Hội liên hiệp các tổ chức kinh tế) tham gia thông qua một ủy ban hữu quan và họ đã đồng ý. Sau đó, Abe liên lạc với Tử tước D'Avignon và năm 1982, cuộc họp đầu tiên được được triệu tập ở Brussels. Cuộc họp thứ hai diễn ra ở Tokyo năm 1984 và cuộc họp thứ ba ở London năm 1985. Các cuộc họp này đã giúp chúng tôi hiểu nhau hơn. Nhưng tôi cũng chưa chắc chắn là nó có làm tổn hại đến các mô hình quan hệ truyền thống của giới kinh doanh ở châu Âu hay không.

Trước đây, một người bạn ở châu Âu có nói với tôi là, nếu anh có bản thảo của một cuốn sách hay và biết là nếu in anh có thể bán được 100 cuốn, thì nhà xuất bản ở châu Âu sẽ chỉ in 99 cuốn. In 101 cuốn sẽ trái với ý thức khuôn phép ở châu Âu. Quan điểm của người Nhật là như thế này: chúng tôi sẽ tiếp tục cho in thêm và bán được càng nhiều càng tốt. Càng in bao nhiều, giá càng rẻ bấy nhiêu và với giới thiệu và quảng cáo, chúng tôi có thể kích thích nhu cầu và ngày càng bán được nhiều sách hơn.

Quan điểm về kinh doanh của chúng tôi là, khi chúng tôi phát triển được một quy trình hay một thiết bị mới, chúng tôi muốn làm được một cái gì đó với nó. Nếu chúng tôi coi một phát minh chỉ

đơn thuần là một bài tập của nhà trường thì nó ít có tác dụng đối với mọi người. Chúng tôi thấy cần thiết phải sử dụng công nghệ mới đó để làm ra các sản phẩm mà người dân có thể sử dụng. Đây chính là lý thuyết ba sáng tạo của tôi: sáng tạo về công nghệ, sáng tạo về kế hoạch sản xuất và sáng tạo về marketing mà tôi đã có dịp nói đến ở trên. Ngành công nghiệp điện tử có một thuận lợi đặc biệt: với những tiến bộ công nghệ, chúng tôi có thể tạo ra những sản phẩm hoàn toàn mới - các nhà sản xuất ô tô không thể làm được như chúng tôi, các nhà sản xuất nội thất hay các nhà chế tạo máy bay cũng không thể làm được như vậy. Chúng tôi có khả năng tạo ra những vật phẩm chưa từng có trước đó và thể hiện với người tiêu dùng là các vật phẩm đó có thể làm cho đời sống của họ thêm phong phú.

Nhưng tôi cũng phải nói rằng cuộc họp đầu tiên giữa các công ty cạnh tranh với nhau ở châu Âu đã có những lúc khá căng thẳng. Tại phiên họp thứ nhất, phía Nhật đưa ra những bản thuyết trình về các kỹ thuật công nghệ tương lai. Một đại biểu châu Âu đã cắt ngang: "Xin một phút, các ông chẳng nói gì về ngành điện tử dân dụng cả mà toàn nói về công nghệ cao. Thật chẳng có gì dính dáng tới người tiêu dùng cả".

Tôi trả lời ngay ông ta: "Ồ, đó chính là mấu chốt của sai lầm. Các ông sẽ thấy điều mà ngày nay các ông gọi là công nghệ cao trong 10 năm nữa sẽ biến thành những vật dụng cho người tiêu dùng". Ông ta còn chưa chịu và hỏi thêm:

- Ông nói trong 10 năm tới công nghệ cao và ngành công nghiệp tiêu dùng sẽ trở thành một ngành duy nhất phải không?

- Không, không hoàn toàn như vậy. Trong 10 năm tới, những gì mà chúng ta gọi là công nghệ cao sẽ khác hẳn với công nghệ cao của ngày hôm nay. Vì thế, cái chúng ta gọi là công nghệ cao hôm nay chẳng bao lâu sẽ trở thành công nghệ thông dụng, phục vụ rộng rãi cho người tiêu dùng, hay nói thẳng ra là những khách hàng của chúng ta. Chỉ vài năm trước đây thôi, không ai có thể hình dung được là họ sẽ sử dụng tia la-ze trong gia đình.

Qua những trao đổi tại phiên họp này, tôi nghĩ là họ đã hiểu ra vấn đề, cho nên các cuộc họp sau đã diễn ra suôn sẻ hơn. Tôi nhấn mạnh nhiều lần là ngành công nghiệp cần phải thúc đẩy thương nghiệp thông qua công nghệ mới và những người chủ của công nghệ cần phải phổ biến nó thông qua việc trao quyền sản xuất cho các công ty khác. Ngay trong trường hợp đĩa

compact, Sony và Philips đã cùng đồng ý trao quyền sản xuất cho nhiều người khác nữa. Và chính vì thế, công việc kinh doanh về mặt hàng này đang được mở rộng, mặc dù có chậm hơn mức cần thiết do có sự ngần ngại ban đầu của một số giám đốc nhút nhát. Tôi cũng khuyến khích các nhà sản xuất thuộc các ngành công nghiệp khác tập trung vào nghiên cứu và phát triển như chúng tôi và mời họ cùng chúng tôi tạo ra một thị trường phát triển. Chúng tôi không nhận được nhiều hưởng ứng từ phía Mỹ và châu Âu, nhưng thực sự chúng tôi đã học được điều này từ Mỹ và Châu Âu, trong khi họ đã quên đi những bài học của chính mình.

Một ví dụ khác về những cản trở cho việc mở rộng thương mại là thứ thuế đơn nhất được ghi rõ trong sách luật ở một số bang của Mỹ. Thứ thuế này đòi hỏi một công ty con của một công ty ở nước ngoài phải báo cáo thu nhập của công ty mẹ trên toàn thế giới và được xem xét để tính thuế trên cơ sở toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty mẹ chứ không chỉ tính trên phần hoạt động được thực hiện tại bang đó. Mang nộp toàn bộ giấy tờ sổ sách kế toán này đã là một việc quá tốn kém, và đóng những khoản thuế cao cho một chi nhánh đang bị thua lỗ ngay cả khi công ty mẹ đang làm ăn có lãi là một điều không được công bằng, hợp lý lắm.

Tôi luôn nghĩ các nhà kinh doanh phải đóng thuế và tuân thủ mọi luật lệ của nước chủ nhà. Nhưng tôi cho rằng thứ thuế đơn nhất này, do ông Edmund Brown đề ra khi còn là thống đốc bang California, là một đòn đánh vào các nhà kinh doanh nước ngoài. Một số bang khác ở Mỹ cũng đã thông qua các đạo luật tương tự hoặc đang có kế hoạch áp dụng sắc thuế này. Một vài người trong Keidanren chúng tôi đã quyết định phải lên tiếng về vấn đề này. Một cuộc điều tra trong các công ty hội viên của Keidanren cho thấy khoảng 170 trong số 870 công ty đã có kế hoạch hoặc đang nghiên cứu việc mở rộng kinh doanh sang Mỹ, nhưng sắc thuế đơn nhất này đã làm nhiều nhà đầu tư tiềm năng phải tính toán lại trước khi quyết định thành lập nhà máy ở Mỹ.

Trong khi đó, có khoảng 20 đại diện các bang Mỹ có văn phòng giao dịch ở Tokyo và chúng tôi đã nói chuyện với họ về những suy nghĩ của chúng tôi khi muốn đầu tư các trang thiết bị vào Mỹ. Chúng tôi cũng thẳng thắn nói cho họ biết, chúng tôi thống nhất ý kiến với nhau là thứ thuế đơn nhất là một rào cản đầu tư và như thế có nghĩa là sẽ không có thêm công ăn việc làm hoặc hợp đồng xây dựng hoặc bất kỳ một nguồn thu thuế mới nào cho các bang. Chúng tôi đã viết thư trình bày ý kiến cho các thống đốc các bang có thứ thuế đơn nhất và vị nào cũng mời chúng tôi

đến thăm bang của họ. Năm 1984, chúng tôi lập ra ba phái đoàn đi thăm Mỹ không phải với tư cách một lực lượng phản đối thuế đơn nhất mà là "một ủy ban điều tra của Keidanren về môi trường đầu tư". Chúng tôi chia nhau đi thăm được 23 bang, tức là gần một nửa nước Mỹ. Nhóm của tôi đi đến những bang gay cấn nhất, trong đó có Oregon, Indiana và California.

Thật hết sức ngạc nhiên là các bang đó đã tiếp đón chúng tôi rất nồng nhiệt, mặc dù khi ở Washington, chúng tôi đã nghe thấy khá nhiều chỉ trích của họ. Ở Oregon, ông thống đốc bang cho tuyên truyền rộng rãi về chuyến thăm của chúng tôi qua các phương tiện thông tin đại chúng, kể cả truyền hình. Bang này còn sử dụng 5 chiếc trực thăng đưa chúng tôi đi thăm các khu vực có thể đặt nhà máy và để xem phong cảnh xung quanh. Họ đối đãi chúng tôi như những thượng khách.

Tôi được yêu cầu phát biểu tại mỗi nơi dừng chân. Điểm chủ yếu mà tôi cố gắng trình bày ở tất cả những nơi này là chúng tôi đang làm hết sức mình để thúc đẩy thương mại thế giới và giảm bớt sự mất cân đối trong quan hệ thương mại giữa Mỹ và Nhật Bản một cách thiết thực. Tôi nói với họ rằng, khi chế tạo sản phẩm trên đất Mỹ thì tất nhiên hàng hóa nhập khẩu từ Nhật Bản sẽ giảm và nhiều việc làm được tạo thêm ở Mỹ. Điều này có nghĩa là các bang sẽ thu được thêm nhiều thuế và như thế, đó là một điều tốt đáng được tất cả chúng ta hoan nghênh vì có lợi chung cho cả hai bên.

Tôi nói ở bang Orgon như sau: "Ủy ban của chúng tôi có mục đích thúc đẩy đầu tư. Thật là bất tiện nếu từng công ty phải đi sang Mỹ để điều tra về khả năng này, vì thế chúng tôi quyết định sẽ tổng hợp những gì chúng tôi thấy và báo cáo lại cho các công ty hội viên. Cho nên, tôi đề nghị các ngài cung cấp cho chúng tôi càng nhiều thông tin càng tốt. Về mặt này, tôi cần được biết ý kiến của các ngài về việc áp dụng thuế đơn nhất". Tôi nói thẳng rằng đó là một thứ thuế không hợp lý.

Ông thống đốc bang Oregon Victor Atiyeh quay sang tôi và nói: "Tôi xin chia sẻ những suy nghĩ của ông về thứ thuế đơn nhất này. Tôi sẽ ủng hộ những gì ông nói, vậy xin ông hãy tiếp tục tìm cách đòi hủy thứ thuế đó". Ông ta nói luật của Oregon nhất định sẽ được sửa đổi. Nhưng tôi nói với ông: "Lời nói của ông chưa đủ đảm bảo là thứ thuế đó sẽ bị loại bỏ vì tôi biết rằng ông còn phải nhận được sự đồng tình của ban lập pháp nữa. Tôi chưa thể báo cáo lại, với tư cách là

trưởng nhóm này, rằng ông thống đốc bang Oregon đề nghị hãy tin ông ta là thứ thuế này sẽ không được áp dụng nữa". Có lẽ tôi đã đánh giá thấp vai trò của vị chính khách bang Oregon này, nhưng trên thực tế, thuế đơn nhất ở Oregon đã được bãi bỏ không lâu sau chuyến thăm của chúng tôi.

Phải nói là chuyến đi Mỹ của chúng tôi đã đạt được nhiều thành công và ngày nay, chỉ còn California là còn cố bám giữ thứ thuế này. Họ là người khởi xướng ra thứ thuế đó, cho nên họ sợ mất mặt nếu loại bỏ nó. Cựu thống đốc Brown vẫn tỏ ý tin tưởng thứ thuế này là đúng và hợp lý. Ông còn nói ông biết chắc là các công ty lớn không muốn có thứ thuế này vì họ không muốn nói thật về tình hình kinh doanh của họ. Sự thật đơn giản hơn nhiều: các công ty đều không cho rằng thứ thuế này là công bằng và cũng không muốn trả tiền thuế dựa trên một tính toán không công bằng về lợi nhuận của họ chỉ để đổi lấy cái gọi là đặc quyền tạo thêm công ăn việc làm và thúc đẩy môi trường kinh doanh ở nước ngoài. Ngài thống đốc bang California hiện nay, ông George Deukmejian tuyên bố, theo quan điểm lâu dài, thuế đơn nhất không có lợi đối với California. Nhưng thứ thuế này, cho tới thời điểm tôi viết cuốn sách này, vẫn chưa được bãi bỏ.

Ở một vài bang, như Massachusetts chẳng hạn, luật về loại thuế này cứ nằm im trong văn bản chứ chưa bao giờ được áp dụng trên thực tế và phái đoàn Keidanren khi tới thăm các bang này đều không nêu yêu cầu bãi bỏ thứ thuế này. Nhưng vào địa vị tôi, chắc chắn tôi đã phải yêu cầu như vậy vì tôi muốn được đảm bảo chắc chắn là sẽ không có sự mập mờ nào về vấn đề này. Không ai có thể biết trước những xoay chuyển trong chính trị hay trong tình cảm công chúng. Ở Mỹ, từ lâu tôi đã hiểu là cần phải ghi thành văn bản và lấy đủ chữ ký.

Vào giai đoạn cuối của chuyến công du, khi chúng tôi đến thăm các bang New Jersey và Missouri, tôi đã tách ra khỏi đoàn và bay đến Washington với một đồng nghiệp trong phái đoàn Keidanren. Chúng tôi đến Nhà Trắng, ở đó chúng tôi được Phó Tổng thống George Bush tiếp và sau đó được mời vào gặp tổng thống. Chúng tôi chụp ảnh chung với tổng thống và ông mời chúng tôi cùng ngồi vào đàm luận. Tôi mở đầu câu chuyện bằng việc trình bày mục đích của phái đoàn Keidanren sang thăm Mỹ lần này là để tìm hiểu môi trường đầu tư và nói thêm là các doanh nghiệp Nhật Bản đã quyết định chủ động cân bằng thương mại giữa hai nước. Tổng thống hỏi: "Có phải các ông đang quan tâm đến thứ thuế đơn nhất không?"

Tôi nói: "Phải, quả đúng là như vậy, thưa tổng thống" và tôi giải thích thêm vấn đề này đã được giải quyết ra sao tại một số bang. Tôi có mang theo bản cam kết đã được ký ở bang Indiana. Tôi nói: "Đó là kết quả đã đạt được". Vì tôi biết rõ là thống đốc, phó thống đốc và nhiều quan chức khác ở Indiana là người thuộc Đảng Cộng hòa, nên tôi nói thêm: "Những vị này rất tốt" và mọi người đều cười rộ lên. Sau đó tôi lại nói: "Chắc sẽ có ngày bang California cũng làm như vậy". Đây chính là bang quê hương của Reagan, nhưng tổng thống lặng im không nói gì.

Chúng tôi còn gặp Bộ trưởng Ngoại giao George Shultz, một người bạn quen từ lâu, ngay trong hành lang Nhà Trắng. Ông mời chúng tôi đến phòng làm việc của ông. Câu chuyện về thuế đơn nhất lại được bàn đến. Ông Shultz nói với chúng tôi: "Ở đây ai cũng biết là thuế đơn nhất gây nhiều phiền phức cho các ông, vậy tốt hơn hãy đến bang nào không có thứ thuế đó".

Tôi đáp lại: "Đó là một ý kiến hay nhưng nó chẳng giúp gì cho công ty tôi cả, ông George ạ, vì khi chúng tôi vào bang California để tiến hành kinh doanh thì lúc đó họ chưa áp dụng loại thuế này. Ở Florida thì họ bắt đầu áp dụng nó khi chúng tôi đã kinh doanh được 1 năm. Nếu một bang thông qua một đạo luật sau khi chúng tôi đã đặt xong cơ sở kinh doanh thì chúng tôi còn làm gì được nữa. Chúng tôi thật chẳng bao giờ biết được những gì sẽ xảy ra sau đó".

Ông Shultz cười và nói: "Này ông Akio, tôi có lời khuyên là lần sau ông có xây dựng nhà máy, ông nên đặt thêm bánh xe ở phía dưới. Hãy đặt tên chúng là 'bánh xe đơn nhất'".

Khi trở về Nhật Bản, mọi người trong Keidanren đều rất phấn khởi và ngạc nhiên trước những kết quả mà phái đoàn chúng tôi đã đạt được về vấn đề thuế đơn nhất. Tôi nghĩ là chúng tôi đã đóng góp vào việc tăng cường đầu tư vào Mỹ bằng cách tạo nên ở đó một bầu không khí mến khách hơn. Đồng thời, các công ty ngoại quốc cũng có những điều kiện dễ dàng hơn để đầu tư, sản xuất, chế tạo và kinh doanh ở Nhật Bản. Như vậy là rất hợp lý. Ngày càng nhiều công ty Nhật sang làm ăn tại Mỹ và châu Âu, nhưng họ vẫn còn lo ngại về tương lai cũng như chế độ bảo hộ ở các nước đó; chế độ này dường như vẫn là điểm nương tựa đầu tiên của những ai có khó khăn về mặt thương mại.

Trong một môi trường luôn luôn thay đổi với những giao tiếp mang tính quốc tế, mọi người cần phải học cách nói thành thật và biết điều với nhau. Chúng ta phải cố gắng nhiều hơn để hiểu

được những thực tế về quan hệ thương mại giữa chúng ta, không bỏ qua những tranh chấp cũng như không cho phép chúng mau chóng trở thành những vấn đề nhuộm màu sắc chính trị.

Vì một cuộc chiến tranh về thương mại là một điều không thể tưởng tượng nổi trong thế giới ngày nay, mỗi một quốc gia đều phải đối mặt với những thay đổi đòi hỏi phải đi tới những quyết định khó khăn. Nhật Bản hiện nay đang trải qua giai đoạn điều chỉnh vất vả để định hướng lại cho nền kinh tế trước kia chủ yếu dựa vào xuất khẩu. Các quốc gia khác cũng đã vấp phải những vấn đề kinh tế của riêng họ và chắc chắn còn nảy sinh nhiều vấn đề khác nữa. Chúng ta sẽ phải học cách chia sẻ khó khăn nếu chúng ta muốn điều chỉnh hệ thống kinh tế thế giới sao cho phù hợp với những thực tế mới và công bằng hơn.

Hệ thống kinh tế thế giới đã tuột ra khỏi tầm kiểm soát của chúng ta; các nền kinh tế của chúng ta ngày càng bị đặt dưới sự chi phối của các nhà tư bản tài chính cơ hội. Nhiều công ty đã trở thành đối tượng mua bán, trao đổi của các nhà buôn tiền tệ và các tập đoàn lớn và lâu đời đang gặm dần hết vốn cố định để kiếm cho nhanh các khoản lợi nhuận trước mắt. Một vài nước đang phải chịu gánh nặng về nợ nước ngoài và không có hy vọng trang trải nổi. Và do có một số nhà công nghiệp đang đầu tư vào trò buôn bán tiền tệ mà không đầu tư vào tương lai, cho nên khả năng sản xuất các sản phẩm công nghiệp thiết yếu của một số nước đã giảm sút khá nhanh. Không một loại hoạt động nào nói trên có thể giúp chúng ta xây dựng một thế giới tốt đẹp và bền vững hơn, một thế giới như chúng ta hằng mong muốn.

Đã đến lúc cả thế giới đoàn kết lại để thay đổi tình hình. Hơn 40 năm đã trôi qua kể từ khi chiến tranh thế giới thứ hai kết thúc, và cũng hơn 4 thập kỷ đã trôi qua kể từ khi Quỹ Tiền tệ quốc tế họp tại Bretton Woods, giúp thiết lập một thế giới tự do trên con đường xây dựng kinh tế mà qua đó, chúng ta đã giành được khá nhiều thắng lợi. Ngày nay, chúng ta cần phải xây dựng một hệ thống kinh tế hiện đại giúp chúng ta tiếp tục tồn tại. Những người đứng đầu các chính phủ và quốc gia, với sự ủng hộ của khu vực tư nhân, cần phải nhận lấy cho mình phần trách nhiệm này. Việc xem xét và sửa đổi lại hệ thống này đòi hỏi phải có sự dũng cảm cả về mặt chính trị lẫn tinh thần.

Tôi tin là nhân loại đang đứng trước một tương lai tươi sáng, một tương lai của những tiến bộ công nghệ giúp cho cuộc sống của mọi người trên hành tinh ngày càng trở nên phong phú hơn.

Chỉ bằng cách mở rộng thương mại thế giới và thúc đẩy nền sản xuất, chúng ta mới có thể tận dụng được những khả năng tiềm tàng đang còn ở phía trước. Trong một thế giới tự do, chúng ta có thể làm được nhiều việc lớn. Chúng tôi đã chứng minh được điều này ở Nhật Bản bằng cách thay đổi hình ảnh các từ ngữ "Sản xuất tại Nhật Bản" từ những sản phẩm xấu, kém phẩm chất thành những sản phẩm đẹp, chất lượng cao. Nhưng chỉ có một nước hoặc một vài nước làm được tốt là chưa đủ. Viễn cảnh tương lai mà tôi mường tượng phải là một thế giới tràn trề hàng hóa và dịch vụ thượng hạng, ở đó chứng nhận xuất xứ hàng hóa của mọi quốc gia đều là một biểu tượng của chất lượng và ai ai cũng cạnh tranh với nhau để giành được những đồng tiền khó kiếm của người tiêu dùng bằng hàng hóa với giá phải chăng và thể hiện được những tỷ giá hối đoái hợp lý. Tôi tin rằng một thế giới như vậy đang ở trong tầm tay của chúng ta. Thách thức thật là to lớn: *THẮNG LỢI TÙY Ở SỨC MẠNH Ý CHÍ CỦA CHÚNG TA.*